

الدور القيادي لمدراء المدارس الليبية في توفير متطلبات التغيير

(دراسة الحالة في المدرسة الليبية كوالالمبور ومدرسة داماي بماليزيا - كوالالمبور)

رسالة الماجستير

إعداد:

زينب محمد محمد الفقي

رقم القيد: 15710046

قسم الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

مايو 2017م.

الدور القيادي لمدرء المدارس الليبية في توفير متطلبات التغيير
(دراسة الحالة في المدرسة الليبية كوالالمبور ومدرسة داماي بماليزيا - كوالالمبور)

رسالة الماجستير

تقدم إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج
لإستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية الإسلامية

إعداد:

زينب محمد محمد الفقي

رقم القيد: 15710046

قسم الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

مايو 2017م.

موافقة المشرفين

بعد الإطلاع على رسالة الماجستير التي أعدها الطالبة:

الاسم: زينب محمد محمد الفقي

رقم التسجيل: 15710046

العنوان: الدور القيادي لمدراء المدارس الليبية في توفير متطلبات التغيير

(دراسة الحالة في المدرسة الليبية كوالالمبور ومدرسة داماي بماليزيا - كوالالمبور)

وافق المشرفان على تقديمها إلى مجلس المناقشة.

مالانج،

المشرف الأول،

الدكتور منير العابدين

رقم التوظيف: 197201062005011001

مالانج،

المشرف الثاني،

الدكتور نور أسناوي

رقم التوظيف: 19711211999031003

الاعتماد

رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور شمس الهادي

رقم التوظيف: 1966082519940310

إقرار الطالبة

أنا الموقعة أدناه، وبياناتي كالاتي:

الاسم: زينب محمد محمد الفقي

رقم التسجيل: 15710046

العنوان: الدور القيادي لمدرء المدارس الليبية في توفير متطلبات التغيير (دراسة الحالة في المدرسة الليبية كوالالمبور ومدرسة داماي بماليزيا - كوالالمبور)

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع غيري أو من تأليف الآخر. وإذا ادعى أحد استقبالا أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

هذا وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتني الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك.

الطالبة المقررة:

زينب محمد محمد الفقي

استهلال

قال الله تعالى:

" فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ " ¹

صدق الله العظيم



¹ سورة الرحمن: الآية 13

إهداء

إلى مثلي الأعلى ومبعث إلهامي، إلى من علمني كيف تكون الحياة وكيف نحافظ عليها ونحياها بكرامة وكبرياء...

إلى أبي العطوف

إلى من تعجز أبجديات الكون أن تصوغ لها ما يليق بحقها، إلى فرحة العمر وملحمة الحب والعطف والتفان...

إلى أمي الحنونة

إلى الحب الذي لا يحتمل المزاحمة، إلى رفيق دربي وعمري، رمز الوفاء والإخلاص، صاحب العزيمة، الذي ذلل الصعاب أمامي ومنحني دعماً وتعزيزاً منقطع النظير...

إلى زوجي الحبيب

إلى فلذات كبدي الذين تحملوا انشغالي عنهم وشاطروني الصبر والعناء، إلى من بهم يكون العمر أحلى، ولحظات الزمان أغلى وأثمن "آلاء، إيلين، تسنيم"

♥ بناتي ♥

إلى ورود داري، أقران أفراحي وأحزائي، إلى من شاركوني حلو الحياة وتعاقب سنين عمري، إلى من أستمد منهم القدرة على العطاء...

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من له حق علي، أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحثة

مستخلص البحث

زينب محمد محمد محمد الفقي، 2017م، عنوان البحث: الدور القيادي لمدرء المدارس الليبية في توفير متطلبات التغيير (دراسة الحالة في المدرسة الليبية كوالالمبور ومدرسة داماي بماليزيا - كوالالمبور)، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا قسم الإدارة التربوية الإسلامية - جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: الدكتور منير العابدين، المشرف الثاني: نور أسناوي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أنواع التغيير والعوامل المؤثرة للتغيير بالمدارس الليبية في ماليزيا - كوالالمبور، وإلى معرفة الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية في ماليزيا للتغيير، ومعرفة المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير للمدارس الليبية في ماليزيا، وإلى معرفة دور القيادة في إدارة التغيير، ومعرفة المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا في التغيير.

ومنهج هذا البحث هو المنهج الكيفي والطرق الأساسية لجمع المعلومات هي: المقابلة، والملاحظة، ودراسة الوثائق. وتشتمل الدراسة على مجموعة من المعلمين والمعلمات بالمدرسة الليبية كوالالمبور ومدرسة داماي في العاصمة الماليزية كوالالمبور.

أظهرت نتائج البحث أن من أنواع التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هو التغيير في التعليم من الطريقة التقليدية إلى الطرق الحديثة واختيار أفضل المعلمين والاهتمام بمختلف الأنشطة التربوية والرياضية، ومن العوامل المؤثرة في التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هي تغيير عناصر العملية التعليمية بشكل دائم ومفاجئ، ووجود منافسين جدد من المدارس الأخرى، أما الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية بماليزيا للتغيير هي اختيار المعلمين

المتميزين، وتوفير التسهيلات المطلوبة للطلبة، واستخدام طرق التعليم الحديثة للرفع من كفاءة التعليم بالمدرسة، والمتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير بماليزيا هي وجود المدير التربوي الذي يمتلك الرؤية التنافسية اللازمة لإدارة المدرسة، ووجود المعلم التربوي القادر على البذل والعطاء، ووجود كوادر جيدة بقيادة إدارية محترفة، والدور القيادي لمدرء المدارس الليبية بماليزيا هو الرفع من كفاءة المعلمين وتأهيلهم، و توفير التسهيلات للمدرسة، و تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس، أما المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا في التغيير هي مشكلة المعروض من المعلمين، وانشغال المدرسة بأمر خارجي ليست من مهامها، وعدم وجود هيكل إداري مستقر.

وتوصيات الدراسة: العمل على إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب، وإدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات التغيير. وكذلك رفع مستوى تأهيل مديري المدارس من أجل تعزيز قدرتهم على إدارة التغيير بنجاح. مع العمل على تطوير أساليب التدريب السائدة في إدارات المدارس بشكل يساعد العاملين على إتقان مهارات التغيير، وكذلك تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء متطلبات التغيير.

Ringkasan Pembahasan

Zenib Mohamed M Alfegeh, 2017, Judul pembahasan : Peran kepemimpinan bagi para kepala sekolah di Lipia dalam menyediakan tuntutan perubahan (studi kasus di sekolah Lipia, Kuala Lumpur dan sekolah Damay di Kuala lumpur, Malaysia) Tesis magister yang diajukan untuk akademi sekolah tinggi jurusan Administrasi Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing 1: Dr. Munir al ‘Abidin, Pembimbing 2: Nur Asnawi.

Pembelajaran ini bertujuan untuk mengetahui macam-macam perubahan dan faktor yang mempengaruhi perubahan sekolah di Lipia, Kuala Lumpur Malaysia, dan mengetahui strategi yang diterapkan di berbagai sekolah Lipia untuk perubahan, dan untuk mengetahui tuntutan pokok yang wajib disediakan untuk mensukseskan proses perubahan di berbagai sekolah di Lipia Malaysia, dan untuk mengetahui peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan. Dan untuk mengetahui hambatan yang dihadapi berbagai sekolah di lipia Malaysia dalam perubahan.

Metode kajian ini adalah metode kualitatif dan langkah-langkah dasar untuk mengumpulkan informasi, yaitu wawancara, pengamatan dan studi dokumentasi. Pembelajaran ini mencakup sekumpulan guru laki-laki dan perempuan di sekolah Lipia Kuala Lumpur dan sekolah Damay di ibu kota Malaysia, Kuala Lumpur.

Hasil kajian ini menunjukkan bahwasannya dari macam-macam perubahan di sekolah Lipia, Kuala Lumpur adalah perubahan dalam pengajaran dengan metode tradisional ke arah modern dan memilih guru terbaik dan memperhatikan perbedaan kegiatan pendidikan dan

keolahragaan, dan dari faktor yang berpengaruh di sekolah Lipia, Kuala Lumpur, Malaysia yaitu perubahan unsur proses pembelajaran dengan bentuk yang permanen dan tiba-tiba, dan adanya para kompetitor baru dari beberapa sekolah lain. Adapun strategi yang diterapkan di berbagai sekolah Lipia untuk perubahan adalah memilih guru yang berkompeten, dan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan siswa, menggunakan metode pembelajaran modern untuk meningkatkan kompetensi pembelajaran di sekolah, persyaratan dasar yang wajib disediakan sekolah untuk mensukseskan proses pembelajaran di Malaysia, yaitu dengan adanya kepala pendidikan yang memiliki visi kompetitif yang diperlukan untuk manajemen sekolah, adanya guru pendidik yang mampu memberi dan mendedikasi. Dan adanya kader-kader baru yang bagus dengan profesionalitas memimpin manajemen, dan Peran kepemimpinan bagi para kepala sekolah Lipia dalam meningkatkan kompetensi pendidik dan kesiapan mereka, menyediakan fasilitas untuk sekolah dan pengembangan media pembelajaran dan merealisasikan kompetensi tersebut, adapun hambatan yang dihadapi beberapa sekolah di Lipia, Malaysia dalam perubahan adalah permasalahan yang tampak dari guru, kesibukan sekolah dengan urusan-urusan eksternal yang bukan termasuk kepentingannya, dan tidak adanya bentuk manajemen yang tetap. Rekomendasi pembelajaran: usaha pembatalan konsorsium klasik yang berlawanan dengan tuntutan modern, dan pemasukan konsorsium dan aturan-aturan baru yang sejalan dengan tuntutan perubahan. Begitu juga peningkatan persiapan para kepala sekolah dari segi penguatan kapasitas mereka dalam manajemen perubahan dengan baik. Bersama usaha untuk mengembangkan pola-pola latihan yang menyenangkan dalam

manajemen berbagai sekolah dengan membantu guru untuk menekuni keterampilan perubahan, juga rancangan acara pelatihan yang diperlukan untuk mengembangkan implementasi para kepala sekolah dalam tuntutan perubahan.



Abstract

Zenib Mohamed M Alfegeh, 2017, Title: The Role of Leadership for Headmasters in Lipia to Accomplish the Requirements for Change (A Case Study of Lipia and Damay Schools in Kuala Lumpur, Malaysia). This thesis is presented for the Master Degree of Administration of Islamic Education in Malik Ibrahim Islamic State University of Malang. Supervisor 1: Dr. Munir al 'Abidin, Supervisor 2: Nur Asnawi.

This study aims to investigate the categories of change and its factors in Lipia schools of Kuala Lumpur, Malaysia. Furthermore, the objectives of the study are to recognize the strategies used and the basic requirements to fulfill aiming to succeed the change process of Lipia schools in Malaysia. The role of leadership in change management and obstacles overcome by Lipia schools in Malaysia are examined in this study as well.

Qualitative approach has been employed to collect the data. They were obtained by doing interview, observation and documentation study. This research focused on both group of male and female teachers in Lipia and Damay schools, Kuala Lumpur, Malaysia.

The findings of the study show that change experienced by schools in Lipia are mostly found in the form of transforming traditional teaching method into the modern one, occupying high-qualified teachers, and more concerning to the distinction between academic and non-academic activities. Other factors affecting on Lipia schools are the existence of particular unsure in the teaching process which are permanent, happening all at once and the appearance of new competitors from other schools. Strategies for change used in Lipia schools are selecting high-

competence teachers, providing adequate facilities for students and implementing modern teaching method to enhance the teaching competence at schools. Basic requirements to succeed teaching process in Malaysia are also accomplished by involving the role of headmaster and dedicated teachers for the school management. Professionalism and leadership skills are significant for the headmasters of Lipia schools to improve the teachers' competence and their preparedness, to provide adequate schools facility, to develop teaching media and to objectify the competence. On the other hand, there are some problems overcome by Lipia schools in Malaysia during the change process, ranging from the teachers' unnecessary external business to the indeterminate management. Therefore, the recommended teaching system to solve the problem is by declining classic consortium opposed to the modern needs for change and integrating the consortium and new regulations that support the change itself. The headmasters' preparedness also should be improved to strengthen their capacity in change management. Moreover, developing creative yet attractive management practice and workshop from various schools could help teachers and headmasters to develop the design and pursue the requirements for change.

شكر وتقدير

قال تعالى ".... وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا "

سورة النساء - الآية 113

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا العمل المتواضع وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا ومعلمنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل الدكتور/ منير العابدين، والدكتور/ نور أسناوي لكل ما قدمه لي من نصح وتوجيه طوال فترة هذه الدراسة وحيث كان لتوجيهاتهما بالغ الأثر، مما أعطى هذه الأطروحة البعد المأمول.

ويسرني كذلك أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وأغتنم الفرصة لأشكر جميع الذين قدموا لي المساعدة في المدارس اللببية بماليزيا - كوالالمبور لما قدموه من مساهمة فاعلة في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة.

كما وأشكر بصفة خاصة والديّ وزوجي اللذين هم سندي في هذه الحياة...

الباحثة

فهرس المحتويات

ب	موافقة المشرفين	
ت	إقرار الطالبة	
ث	استهلال	
ج	إهداء	
ح	مستخلص البحث	
ش	شكر وتقدير	
ص	فهرس المحتويات	
ظ	قائمة الجداول والأشكال	
1	الفصل الأول: الإطار العام	
1	أ. خلفية البحث	
6	ب. أسئلة البحث	
6	ج. أهداف البحث	
7	د. أهمية البحث	
8	هـ. حدود البحث	
9	و. الدراسات السابقة	
19	ز. تحديد مصطلحات البحث	
20	ح. مراحل تنفيذ الدراسة	
21	الفصل الثاني: الإطار النظري	
22	المبحث الأول: القيادة الإدارية	

22	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....
23	المطلب الثاني: نظريات القيادة.....
25	المطلب الثالث: أنماط القيادة.....
26	المطلب الرابع: القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة.....
30	المبحث الثاني: الإدارة المدرسية.....
30	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المدرسية.....
33	المطلب الثاني: أنواع التغيير.....
34	المطلب الثالث: أسباب التغيير في المدرسة.....
36	المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير.....
38	المطلب الخامس: المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير المدرسي.....
39	المبحث الثالث: القيادة والتغيير.....
39	المطلب الأول: القيادة التربوية والتغيير.....
41	المطلب الثاني: دور القيادة في إدارة التغيير.....
50	المطلب الثالث: معوقات إدارة التغيير.....
56	الفصل الثالث: منهجية البحث.....
56	أ. مدخل البحث ومنهجه.....
58	ب. مصادر البيانات.....
60	ج. أسلوب جمع البيانات.....
62	د. أدوات البحث.....
63	هـ. تحليل البيانات.....
66	الفصل الرابع: نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها.....

المبحث التمهيدي: مدخل لعرض وتحليل البيانات	66
أ. نبذة مختصرة عن المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور	66
ب. السبب والهدف من وجود المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور	67
ج. نسبة الاستجابة	68
د. الهيكل التنظيمي للمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور	69
المبحث الأول: أنواع التغيير والعوامل المؤثرة في التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور	71
أ. أنواع التغيير:	71
ب. العوامل المؤثرة في التغيير	78
المبحث الثاني: الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية في ماليزيا للتغيير	86
المبحث الثالث: المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور	93
المبحث الرابع: الدور القيادي لمدرء المدارس الليبية بماليزيا	100
المبحث الخامس: المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا في التغيير	108
الفصل الخامس: مناقشة النتائج	114
الفصل السادس: الخلاصة	143
أ. ملخص نتائج البحث	143
ب. التوصيات والاقتراحات	147
المراجع:	148
ملحق الدراسة	161

قائمة الجداول والأشكال

20	جدول رقم (1): مراحل تنفيذ الدراسة.....
69	الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا.....
70	الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا.....
70	بماليزيا. الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمدرسة الليبية دماي كوالالمبور
121	رسم توضيحي رقم 1: نتائج أنواع التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور
122	رسم توضيحي رقم 2: نتائج العوامل المؤثرة في التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور
128	رسم توضيحي رقم 3: نتائج الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية في ماليزيا للتغيير
	رسم توضيحي رقم 4: نتائج المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور.....
133	رسم توضيحي رقم 5: نتائج الدور القيادي لمدرء المدارس الليبية بماليزيا
138	رسم توضيحي رقم 6: نتائج المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا في التغيير
142	

الفصل الأول: الإطار العام

أ. خلفية البحث

في ظل المتغيرات المتسارعة في العالم على كل الأصعدة والمجالات، وظهور ظاهرة العولمة وتدخلاتها في كل الجوانب، كان لزاماً على القيادات الإدارية أن تواكب هذه التغيرات وتستعد للتغيير. فالقيادات الفعالة هي التي تعمل للوصول إلى ما يرتجيه أفراد منظماتها من أهداف من خلال السياسات والاستراتيجيات ومهارات التعامل مع التغيرات ومحاكاة البيئة المحيطة.

لا شك إن قضية التغيير قد أصبحت من القضايا الأساسية في عالم اليوم، عالم التطورات السريعة، عالم لا تتوقف مسيرته، ويتأخر من لا يعد العدة في خضمه. بما أننا إدارتنا ومنظماتنا وعلى رأسهم مؤسساتنا التعليمية والتربوية هي جزء من هذه المسيرة فلا بد من التأثر والاستجابة لهذه التغيرات ولكن بما يتفق مع خصوصياتنا الثقافية والعقائدية، حتى نستطيع المحافظة على ذاتيتنا، وحتى لا نتأخر عن ركب التقدم والعالم الذي نعيش.²

والمؤسسات التعليمية والتربوية هي في الأصل نظام اجتماعي تنموي، يتأثر بما حوله من العالم وخصوصاً طبيعة الكائن البشري، فهي تتطور وتتقدم وتواجه التحديات

¹-إسماعيل رهندي، إدارة التغيير تقتضي إدارة التغيير، إسلاميات. 2008م. Wwww.Alukah.Com

والصعوبات، وتسعى للتكيف مع المتغيرات. هذا التكيف لا يتسنى إلا عندما تكون سمة التغيير ظاهرة طبيعية في ثقافة المؤسسة.

وحيث أن عملية التغيير هي عملية معقدة، وغير سهلة، بل إنها تكون في غاية الصعوبة حين يتم تطبيقها في المنظمات التربوية لخصوصية مجتمعتها، ولكونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي قد يرى في التغيير مهدداً لاستقراره، ومقوضاً لصلحياته التي لا يريد لأحد أن ينتزعها منه، حتى لو كان ذلك الأمر في مصلحته، أو في مصلحة المنظمة التي يعمل بها، أو حتى في مصلحة المجتمع الذي ينتمي إليه.³

ويؤكد القحطاني أنه إذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير، فإن الأمر الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير، فالمنظمات بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والإبداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة.⁴

والتغيير لا يكون من أجل التغيير نفسه، فالتغيير جزء من عملية تطوير واسعة ومستمرة الغرض منها مواكبة التغيرات الحادثة في البيئات المحيطة.

³ تركي بن كديميس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، ندوة القيادة ومسئولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، جامعة الطائف، السعودية، 2009م. ص1

⁴ سالم القحطاني، القيادة الإدارية " التحول نحو نموذج القيادة العالمي "، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001م. ص 111.

ومن هنا يتضح لنا انه لابد من الجدية والإرادة والنية الصادقة والاستعداد للتغيير مع

القيادات المتوازنة.

كما أن الأحداث المتلاحقة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين والعقد

الأول من القرن الواحد والعشرين أحدثت تغيرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية

والثقافية، تركت بصماتها قسراً أو اختياراً على كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة

وجعلت التغيير ضرورة للارتقاء بالتعليم نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء ومن التحديات

التي تواجه مؤسسات التعليم في العالم العربي⁵.

وبما أن تقدم المجتمع وتطوره مرهون بنجاح المنظومة التعليمية فيه فقد أصبح ينظر

إلى المدرسة بمفهومها المعاصر على أنها عملية تغيير باعتبارها عاملاً أساسياً في إحداث

التغيير في شتى مجالات الحياة، وفي ضوء هذه التحديات والتغيرات تزداد المسؤولية الملقاة

على القيادات في المنظمات التعليمية باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير، وذلك بسبب

ما تتطلبه هذه المرحلة من تغيير سريع يشمل جميع أعمال المنظمة لمواكبة التغيرات والتطورات

السريعة التي يتميز بها عصرنا الحالي. ولا شك في أن النظرة الحديثة إلى مدير المدرسة قد

تغيرت عما كانت عليه في الماضي، فالنظرة الحديثة تؤكد دوره كقائد تربوي يشرف على

⁵ شرف إبراهيم هادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، اتحاد الجامعات العربية، مصر، 2013م. ص 246.

مؤسسة تربوية، مهمتها إعداد النشء وتربية الأجيال.

والقائد داعية للتغير، ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم. ومن هنا

يمكن أن ينظر إليه على أنه عامل تغيير للأوضاع الراهنة في عمله.

ولا شك أن نجاح المؤسسة التربوية وخاصة المدرسة لا يتوقف فقط على وضوح

الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، أو على تطوير مناهجه وأساليبه، وتوفير أفضل

الإمكانات المادية له من مبان وتجهيزات وموارد مالية، أو على حسن إعداد وتدريب

معلميه وإنما يتوقف أيضاً على توفير قيادات واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم،

والتنفيذ الدقيق لخطة التعليم. ومما لا شك فيه أن الدقة في اختيار القيادات التربوية يعد

مفتاحاً للإصلاح التربوي، بل انه يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير.⁶

نظراً لما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية النمط القيادي في العملية

التعليمية ودوره الأساسي في تطوير المؤسسة التربوية، ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة

ومن ملاحظتها لمدرء المدارس وعلاقتها بهم وما لإدارة التغير من أهمية قوية في مدارسنا

ولأهمية التطوير في العمل التربوي في ليبيا ما يستلزم وجود القائد المبدع القادر على تحويل

إدارته التقليدية إلى إدارة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر.

⁶ مصطفى، يوسف عبد المعطي. أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، 2004م، ص409.

ونظراً لما يعانيه شعبنا الليبي من تغييرات سريعة وعدم استقرار وثبات في الأوضاع السياسية التي تنعكس بدورها على الوضع التعليمي. فقد رأت الباحثة إجراء الدراسة للاستفادة من هذا النمط القيادي في مدارسنا والارتقاء بها للمستوى الأفضل حيث أن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للارتقاء بالمؤسسة إلى وضع أفضل.

من جهة أخرى فإنه استناداً لتقارير لجان متابعة المدارس الليبية في الخارج الذي يصدر سنوياً، والذي جاء تصديقا لما تراه الباحثة باعتبارها طالبةً مبتعثَةً وولية أمر، والتي تنص جميعها على ضرورة التطوير ومواكبة المعايير العالمية في التدريس حتى تكون المدارس الليبية منافساً قويا للمدارس العالمية في تلك الدول⁷. من هنا برزت الحاجة الملحة لإدارة التغيير كمطلب ضروري لرفع مستوى أداء المدارس الليبية عموماً، والمدارس الليبية في ماليزيا على وجه الخصوص. وصار الأمل في إنجاح إدارة التغيير والوصول للمأمول منها مسؤولية القيادات الإدارية في المدارس من خلال توفير متطلبات تطبيق إدارة التغيير.

عليه فإن مشكلة البحث تتمحور حول دراسة دور القيادات الإدارية في توفير متطلبات تطبيق إدارة التغيير.

⁷ لجنة متابعة المدارس الليبية في الخارج، تقرير لجنة المتابعة. 2015م.

ب. أسئلة البحث

1. ما أنواع التغيير الذي يحدث بالمدارس الليبية في ماليزيا؟
2. ما هي العوامل المؤثرة للتغيير بالمدارس الليبية في ماليزيا؟
3. ما الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية في ماليزيا للتغيير؟
4. ما المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير للمدارس الليبية في ماليزيا؟
5. ما دور القيادة في إدارة التغيير؟
6. ما المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا في التغيير؟

ج. أهداف البحث

1. معرفة أنواع التغيير الذي يحدث بالمدارس الليبية في ماليزيا.
2. معرفة العوامل المؤثرة للتغيير بالمدارس الليبية في ماليزيا.
3. معرفة الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية في ماليزيا للتغيير.
4. معرفة المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير للمدارس الليبية في ماليزيا.
5. معرفة دور القيادة في إدارة التغيير.
6. معرفة المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا في التغيير.

د. أهمية البحث

للبحث أهميته الموضوعية في كونه يتناول مفهومي من مفاهيم الإدارة الحديثة، وهما القيادة وإدارة التغيير فلقد أصبح نجاح المنظمات عموماً والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص مرتكزاً على القيادة الواعية. وصار نجاح القيادة مرهون باستيعاب وممارسة المفاهيم والاستراتيجيات المرتبطة بإدارة التغيير، ونجاح إدارة التغيير مرهوناً بتوفير متطلبات تطبيقها من قبل القيادات، الأمر الذي تتأكد معه أهمية تحديد الأدوار القيادية لمدراء المدارس تحديداً واضحاً يساعدهم على تحديد متطلبات التغيير وفق لرؤية المعلمين في تلك المدارس .

ومن جانب آخر فإن للبحث أهميته للمجتمع من كون أن الإدارات التعليمية هي أساس المخرجات البشرية والمهنية لأي مجتمع، ناهيك عن الدور الأهم في تربية النشء وأخلاقياته. لذا فإن الاهتمام البحثي يمثل هذه المؤسسات الحيوية وتطويرها ومعالجة أوجه القصور فيها، يجعل منها محط اهتمام في السياسات التنموية بل ركيزة من ركائز التنمية، وهو المرجو من هذا البحث.

أما من الناحية العملية، فإن المبتغى والغاية من هذا البحث أن يكون مرجعاً ودليلاً استرشادي يحوي بين نتائجه وتوصياته محددات لأهم متطلبات تطبيق التغيير في الإدارات المدرسية، وكذلك أن يكون منبهاً للضرورة الملحة لمواكبة التغيرات ومراعاة متطلبات النجاح.

ولا شك فإن نجاح البحث في الوصول إلى نتائج عملية وعلمية ووفق المناهج العلمية للبحوث الأكاديمية سيعدّ إثراً للمكتبات العلمية وتصنيفات البحوث الأكاديمية في هذا الحقل.

هـ. حدود البحث

1. **الحد الموضوعي:** يقتصر البحث في موضوعه على التعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس من مدى واقع ممارستهم للقيادة في إدارة المدرسة، والتركيز على أثر القيادات المدرسية في توفير متطلبات تطبيق إدارة التغيير.
2. **الحد المكاني:** دراسة على المعلمين بالمدرسة الليبية كوالالمبور ومدرسة داماي في العاصمة الماليزية كوالالمبور.
3. **الحد الزمني:** سيتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2016-2017.

و. الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية

• دراسة الدعيح (1994) بعنوان: دراسة تقويمية للوظائف القيادية لإدارات المناطق

التعليمية في دولة الكويت.⁸

تهدف هذه الدراسة إلى قياس الوظائف القيادية لإدارات المناطق التعليمية الخمس في دولة الكويت، تركيزاً على القيادة التربوية لها، وعلى دورها في تحقيق الأهداف المرسومة لها. كما تهدف إلى تقييم تجربة المناطق التعليمية منذ إنشائها في الكويت لمعرفة مدى نجاحها أو إخفاقها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 34 موجهاً وموجهة و 107 مدير ومديرة، يمثلون المناطق التعليمية الخمس، في المراحل الدراسية الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن التالي:

1- توجد في إدارات المناطق التعليمية العديد من الجوانب الإدارية الإيجابية التي تساعد

⁸ عبد العزيز الدعيح: دراسة تقويمية للوظائف القيادية لإدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت. المجلة التربوية، المجلد التاسع العدد 1994/33. الكويت. (1994/01/01م).

على أداء وظائفها القيادية، من أهمها :حث الأفراد العاملين كي يحققوا الأهداف التربوية، توجيه ودعم وتسهيل العمل للآخرين وتقييم أعمال الأفراد العاملين وتفهم وجهات نظرهم.

2- توجد بعض الجوانب السلبية بإدارات المناطق التعليمية، تتمثل في تدني مستوى أدائها

لبعض الوظائف، متمثلة في: استخدام الأساليب القيادية الملائمة، القدرة على اتخاذ

القرارات المناسبة وتوفير برامج التدريب للعاملين.

● دراسة المالكي (1418 هـ) بعنوان: السلوك القيادي لمديري التعليم في المملكة

العربية السعودية.⁹

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية، والاتصالية، والإجراءات السلوكية لاتخاذ القرارات لدى مديري التعليم في المملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من مديري التعليم ومساعدتهم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن مديري التعليم يتبعون أساليب قيادية واضحة تتمثل في حرصهم على متابعة

احتياجات إدارتهم، ومعالجة جوانب القصور فيها، والاهتمام بالتعزيز، والتأكيد على

⁹ حسني بن بلقاسم بن علي المالكي: لسلوك القيادي لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية. أطروحة ماجستير -جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1418هـ.

العمل بروح الفريق، والعمل على دعم خبرات العاملين، والدعوة للتجديد والابتكار، والتخفيف من المركزية. وأنهم يحرصون على توفير المعلومات الصحيحة عن طريق الاتصال بنظرائهم الآخرين في الاجتماعات الرسمية، واستخدام أساليب الاتصال باتجاهاته المختلفة. وأنهم يتبعون الإجراءات التي تجعل قراراتهم قابلة للتنفيذ، ويستفيدون من خبراتهم السابقة لتحقيق تأثير القرارات، ويخضعون بعض القرارات للمشاورة.

2- كانت محاولات مديري التعليم في مجال تحقيق رضا العاملين معهم تجاه القرارات منخفضة نسبياً.

• دراسة السبيعي (2009) بعنوان: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير¹⁰.

هدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ومعرفة أهم المعوقات التي تحول دزن فعل هذه الممارسات أو تحد منها. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة تكونت من 100 مدير ومساعد مدير للتربية والتعليم حول المملكة العربية السعودية، وتحليل الاستبانات في الحزمة الإحصائية (SPSS) توصل الباحث لمجموعة من النتائج تركزت في أن من أهم

¹⁰ عبيد بن عبد الله بن محيتر السبيعي. الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط. 1430هـ.

الممارسات القيادية حسب آراء العينة هو تحفيز العاملين، ومن ثم القيادة التشاركية، وتليها تطوير الرؤية المشتركة، ومن ثم استراتيجيات التطوير، والبنية التنظيمية، ويأتي أخيراً بناء الثقافة التنظيمية.

ومن أبرز المعوقات التي تحد من أهمية الممارسات القيادية في ضوء متطلبات التغيير هو القصور في الدعم اللازم وكذلك جمود اللوائح والقوانين والأنظمة القديمة. لذلك أوصت الدراسة بضرورة زيادة الدعم نحو التغيير ومراجعة القوانين والأنظمة وتطوير أساليب التدريب لدعم التغيير.

- دراسة اللحاني (2011) بعنوان: واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس).¹¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) ، والتعرف على درجة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة

¹¹ أماني سرحان اللحاني. واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى. من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. 2011م.

إدارة التغيير، ومعوقات التغيير، وعوامل نجاح إدارة التغيير وفق متغيرات (الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص). وصممت الباحثة استبياناً كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة 44 من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إن رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات (الدرجة العلمية، التخصص)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخمس سنوات فأكثر.

● دراسة عمار (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء

العاملين في المؤسسة الاقتصادية.¹²

تناولت هذه الدراسة إشكالية المدى التأثيري للقيادات الإدارية على مستوى أداء العاملين، وهدفت إلى معرفة القيادة الإدارية ومفاهيمها وتحديد أهم المهارات القيادية لخلق تأثير إيجابي على أداء العاملين، كما هدفت إلى تحديد أهم محددات رفع الأداء التي يجب على القياديين استخدامها، وبعتماد المنهج الوصفي التحليلي لعينة تكونت من 64 موظف بشركة سونلغاز الجزائرية توصلت إلى النتائج الآتية:

¹² كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط - رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. 2015م.

1- أن نمط القيادة الديمقراطي يؤثر طردياً على مستوى الأداء الوظيفي.

2- هناك علاقة طردية بين بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي.

3- هناك علاقة طردية بين التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي.

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تفيد بضرورة العمل على المحافظة على

النمط الديمقراطي في إدارة الموظفين، والعمل على خلق التكامل بين أنظمة الحوافز المادية

والمعنوية من إحداث تغييرات إيجابية في مستوى الأداء.

● دراسة شقورة (2012م)، رسالة ماجستير بعنوان: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.¹³

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير وكذلك التعرف

على مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

من وجهة نظر المعلمين.

كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه الملائم لهذه الدراسة. وتوصلت

الدراسة إلى النتائج التالية:

¹³ منير حسن أحمد شقورة. إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في أصول التربية من كلية التربية جامعة الأزهر بغزة. 2012م.

بخصوص تصدر أسلوب نموذج سلوكي يحتذى به في أعلى مراتب أساليب إدارة

التغيير فقد يغزو الباحث ذلك إلى أن:

- هذا الأسلوب قد يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي ويوفر جو من الألفة والاخاء بين العاملين كما يعزز السلوك الإيجابي لديهم تجاه المدرسة وادارتها مما يحقق اهداف العملية التعليمية.
 - مديري المدارس الثانوية يوجدون حماسة وطاقة في العمل من خلال اتباعهم لذلك الأسلوب مما يحقق أهداف التغيير المنشود.
 - دراسة مرزوق (2006م)، رسالة ماجستير بعنوان: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.¹⁴
- تهدف الدراسة بالمساعدة في مواكبة مراحل إدارة التغيير والتطور التنظيمي وتبني توجهات استراتيجية خاصة في مجال استراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية المتبعة والثقافة التنظيمية والمهام والأنشطة واتجاهات ومهارات الأفراد.
- كما تساعد في تقديم اقتراحات من شأنها أن تساعد في تطوير المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة وتعمل على فاعليتها ونجاح هذه المقترحات يحقق

¹⁴ ابتسام إبراهيم مرزوق. فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة. 2006م.

فائدة مهمة لهذه المؤسسات.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعينة في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة حيث بلغ عددها حسب احصائيات وزارة الداخلية لعام 2004 ما يقارب 682 مؤسسة.

- دراسة الشقحاء (2003)، رسالة ماجستير بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري.¹⁵

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما الإبداع الإداري والأنماط القيادية وتنبثق أهمية دراسة الأنماط القيادية السائدة في ممارسات القادة في القطاعات الأمنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري من زاويتين الأولى علمية والثانية عملية. والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الإرتباطي الشامل. كما تتلخص نتائج هذه الدراسة فالتالي:

1. تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي في الرتبة الأولى يليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر.

2. تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

¹⁵ عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض. 2003م.

3. توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية والعاملين.

2. الدراسات الأجنبية

- دراسة، (Casae 1997)، بعنوان (أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية).¹⁶
- تركزت الدراسة حول معالجة إشكالية مواكبة التغيرات من خلال التوجه نحو عملية التغيير من خلال السلوك القيادي، لذا هدفت الدراسة إلى معرفة دور السلوك القيادي لمدير إحدى المقاطعات التعليمية في تسهيل عملية التغيير. وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبيان والمعالجة الإحصائية للعينة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وأبرزها وجود خمسة أمور اتصف بها السلوك القيادي للمدير تساهم في تسهيل عملية التغيير تتمثل في: التفكير المنظم، البراعة الشخصية للمدير، وبناء نماذج عقلانية، بناء رؤية مشتركة، روح الفريق.

¹⁶ Casae. أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية. 1997م.

• دراسة (Hood، 2010)، القيادة وإدارة التغيير.¹⁷

هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي وتحليل المحتوى النظري للعدد من الدراسات والأدبيات لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في الوصول إلى الأسباب التي قد تقود القيادات التغييرية إلى سلوك خاطئ أثناء عملية التنفيذ وقد خلصت الدراسة إلى عدد من الأسباب والتي من أهمها أنه في كثير من الأحيان يتم فهم التغيير التنظيمي على نهج استراتيجي تقليدي والذي يركز على المسائل الفنية.

ومن نتائج الدراسة أيضاً وجود عدد من الحقائق التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند عملية التغيير، كحقيقة أنه لا يوجد تغيير يمشي وفق الخطة المرسومة بشكل تمام لذا يجب وجود إعادة تقييم مستمرة.

كما أن على المنظمات أن تتوقع ردود أفعال مختلفة تجاه التغيير وأيضاً درجات تفاعل متفاوتة من قبل الموظفين.

¹⁷ دراسة Hood: القيادة وإدارة التغيير. 2010م.

ز. تحديد مصطلحات البحث

القيادة: عرفت بأنها " عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية"¹⁸.

مدير المدرسة: يعرفه (العمرى) بأنه " قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه "¹⁹.

التغيير: عرفه اللوزي على أنه " إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات "²⁰.

إدارة التغيير: عرفت على أنها " إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية

¹⁸ محمد سرحان المخلافي. القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007م. ص 29.

¹⁹ العمرى، عطية محمد: " نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة 122 الإسلامية، غزة. 1999م. ص 28.

²⁰ موسى اللوزي، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، دراسات، المجلد 25، العدد 2، الأردن، 1998م. ص 338.

المتاحة للمؤسسة التعليمية".²¹

ح. مراحل تنفيذ الدراسة

الفترة الزمنية	مراحل كتابة محتويات رسالة الماجستير
يوليو 2016م	. اختيار عنوان لرسالة الماجستير.
أغسطس 2016م	. تجميع البيانات والمعلومات من الوثائق وتجهيز هيكلية ومنهجية البحث.
26 سبتمبر 2016م	. المناقشة الأولى.
أكتوبر/نوفمبر 2016م	. كتابة الإطار النظري.
29 ديسمبر 2016م	. المناقشة الثانية.
12 يناير 2017م	. السفر إلى ماليزيا لجمع البيانات.
فبراير/مارس 2017م	. تحليل البيانات

جدول رقم (1): مراحل تنفيذ الدراسة

²¹مضى عماد الدين، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2003م. ص 18.

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الإدارية

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية

المبحث الثالث: القيادة والتغيير



المبحث الأول: القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

هناك مجموعة من التعريفات للقيادة الإدارية قد عرفها علماء الإدارة وهي على

النحو التالي:

عرفها (كانتزر وادنيل) بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم

وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " .²²

ويعرف وايت (white) القيادة الإدارية " بأنها" قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة

أعمال الآخرين في الإدارة.²³

ويرى هنت ولارسون (Hunt &Larson) أن القيادة الإدارية " هي الوسيلة

التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة

من أجل تحقيق الأهداف المشروعة " .²⁴

²² نواف كنعان، " القيادة الإدارية" ، دار العلوم التطبيقية والنشر، الرياض، 1982م، ص 89

²³ White، L.P.(1962) Introduction to The study of Pubic administration
3rd، Macmillan Co., New York.N.Y.

shouth ern، Laryl.(1977) leadership: The cutting Edge، Larson، JG،²⁴ Hunt
Illinois University ptss، car bondale،Illinois

وعرّف ليكرت Likert القيادة الإدارية "بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".²⁵

ويشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك إلى "محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة".²⁶

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها "فن تنسيق الأشخاص ورفع روحهم المعنوية إلى أهداف معينة".²⁷

المطلب الثاني: نظريات القيادة

إن النظرية هي عملية تجميع الحقائق المعروفة وترتيبها وتقديمها أو عرضها بأسلوب يجعل التفسير والتنبؤ ممكنين، ووفقاً لهذا المعنى فإن النظرية تعد إحدى أدوات العلم الأساسية، والتي قد تقدم العديد من الوظائف من أهمها:²⁸

- العمل على تحديد الاهتمامات الرئيسة للعلم من خلال توضيح أنواع البيانات المطلوب تجميعها.

²⁵ حسين حريم. السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م، ص 160.

²⁶ طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة: مكتبة غريب، القاهرة، 1992م، ص 41.

²⁷ احمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية، 1989م، ص 212.

²⁸ عبد الله بالقاسم العري، عباس عبد مهدي. مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس. 1996م.

- تقديم نظام فكري يمكن في ضوئه تنظيم الظواهر وتضييقها وإيجاد العلاقة بينها.
 - تلخيص الحقائق المتوفرة عن ظاهرة معينة وفقاً بمنطق معين.
 - العمل على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك المستقبلي المتوقع للظاهرة.
 - وتعد النظرية وسيلة مهمة وإطاراً مرجعياً لمدير المدرسة كي يضع من خلالها نظاماً لسلوكه الإداري وسلوك من لهم علاقة به من المدرسين، والعاملين، والطلبة، وأولياء الأمور بشكل مجرد من العواطف الشخصية والميول والرغبات الذاتية.²⁹
 - وقد أشار الأدب التربوي إلى ظهور مجموعة من النظريات من حقل الإدارة التربوية على وجه التخصيص، واكتسبت شهرة واسعة لدى القادة التربويين، وذلك من خلال تطبيقها في الأنظمة التربوية.³⁰ ومن أبرز هذه النظريات:
1. نظرية الرجل العظيم.
 2. نظرية السمات.
 3. النظرية الوظيفية.
 4. النظرية الموقفية.
 5. النظرية التفاعلية.

²⁹ محمد عبد القادر عابدين. الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان. 2001م.

³⁰ راتب سلامة السعود. الإدارة التربوية، مفاهيم وأفاق، طارق للخدمات المكتبية، عمان. 2009م.

المطلب الثالث: أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول إنه وإن اختلفت في بعض الجوانب قد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه.³¹

وعلى الرغم من التطورات والتغيرات التي تمت في ميدان الإدارة التربوية، إلا أن الاختلاف بين القادة التربويين من بينهم مديري المدارس مازال قائماً حول أفضل الأساليب الإدارية والأنماط القيادية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية، ولقد أظهرت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت بهدف الكشف عن الأنماط القيادية الشائعة في العمل الإداري وجود ثلاثة أنماط هي :

1. النمط التسلطي (الأتوقراطي).
2. النمط التشاوري (الديمقراطي).

³¹ محمد حسين حمادات. القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد. 2006م.

3. النمط المتساهل (الترسلي).³²

المطلب الرابع: القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة

هناك مجموعة من المفاهيم التي تمثل وجهة النظر الحديثة بالنسبة لطبيعة القيادة الإدارية في

المنظمات المعاصرة، لخصها السلمي.³³ فيما يلي:

1. القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة.
2. القيادة الإدارية تنسيق لجهود الموارد البشرية، ودعم لفرق العمل.
3. تعمل القيادة الإدارية بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية.
4. يعتمد القائد الإداري على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة.
5. يعمل القائد الإداري على مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.
6. تحمل القيادة الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص

³² مرجع سابق.

³³ على السلمي. ملامح الإدارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة فاعلة " جدة. 1426هـ

للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة.

7. القائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة.

8. تتضمن القيادة الإدارية عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.

وبموجب هذه المفاهيم يتحول دور القائد الإداري إلى رائد، ومساند، وموجه، وميسر،

بدلاً من رئيس ومدير ومراقب.

وهذه المفاهيم جميعها يمكن ملاحظتها في مقولة دركر،³⁴ التي يؤكد فيها على أن

أساس القيادة ذات الفاعلية هي التفكير من خلال مهمة المؤسسة وتحديد وإقامتها على نحو واضح وجلي، حيث يضع القائد الأهداف ويضع الأولويات ويضع المعايير ويبقى عليها.

وفي ضوء هذه المفاهيم نلاحظ التحول في مفهوم القيادة الإدارية من القدرة على

التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى القدرة على إحداث التغيير

ونقل المنظمات من أوضاعها الحالية إلى أوضاع مستقبلية أفضل، أي المساهمة في صنع

المستقبل، فقائد التغيير ينظر إلى التغيير باعتباره فرصة سانحة، فهو يبحث عنه، ويدرك

كيفية إحداث التغييرات الصحيحة، ويعرف كيف يجعل هذه التغييرات فعالة في داخل

³⁴ بيتر دركر. الإدارة للمستقبل " التسعينيات وما بعدها ". ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م، ص187.

المنظمة وخارجها.

وهذه المهمة تتطلب من القائد كما يذكر دركر.³⁵ القيام بالتالي:

1. وضع السياسات المناسبة لصناعة المستقبل.
 2. إيجاد منهجية منتظمة للبحث عن التغيير وتوقع حدوثه.
 3. اختيار الأسلوب الصحيح لإحداث التغيير.
 4. إيجاد سياسات لتوازن التغيير وضمان استمراره.
- ويمكن لقائد التغيير إتباع مجموعة من سياسات التغيير التي تؤدي إلى صنع المستقبل من أهمها:

1. التخلي المنظم عن الماضي الذي لم يعد يقدم إسهاماً للأداء وتقدماً في النتائج.
 2. التحسين المستمر الذي سوف يؤدي في النهاية إلى تغيير جوهري.
 3. استغلال النجاح واستثمار النجاحات الحالية والإبقاء عليها.
 4. خلق التغيير من خلال وجود سياسة منهجية للابتكار.
- وفي هذا الصدد يرى حمادات.³⁶ أنه من الصعب التحديد الدقيق لطبيعة وشكل

³⁵ بيتر دركر. تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين. ترجمة إبراهيم الملحم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1425هـ ص 77، ص

87.

³⁶ مرجع سابق: ص 39-41.

التنظيمات المستقبلية، وما يمكن تقديمه هو وصف للمتطلبات المستقبلية التي تحتاج لها القيادة والتنظيمات على أنها خصائص لازمة لمنظمات المستقبل، ومن أهم هذه الخصائص:

1. المرونة .
 2. التركيز على توفير فرص التطوير الذاتي .
 3. الاعتماد على نمط عمل الفريق .
 4. التركيز على الاستفادة من المزايا النسبية التي تتوفر للتنظيم .
 5. التأكيد على التنوع.
- كما يؤكد بينيس أنّ هناك ثلاثة عوامل للنمط السلوكي الجديد تتوقف عليها فاعلية القيادة وتميزها في القرن الحادي والعشرين، وهذه العوامل هي:
1. تنظيم مصادر المنظمة، خاصة البشرية منها، وإيجاد الإحساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم العاملين.
 2. ابتكار ثقافة تنظيمية تتغلغل فيها أفكار التطوير ويقودها قادة ملتزمون بالنجاح.
 3. التفويض، الذي يشعر كل شخص في المنظمة بمساهمته في النجاح، ضمن ثقافة يسودها الاحترام والثقة في جميع المستويات .³⁷

³⁷ نفس المرجع ص13-ص14.

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المدرسية

إن مفهوم الإدارة المدرسية واسع يشمل مدير المدرسة وأعضاء مجالسها ولجانها والمدرسين الذين يمارسون العملية التربوية التعليمية داخل الصف وخارجه كما تشمل غيرهم من العاملين في الجهاز الإداري ومن أبناء البيئة الاجتماعية كأولياء الطلاب وغيرهم، إلا أن الحقيقة الأهم في الإدارة المدرسية هي العلاقات المنظمة لأطراف هذه العملية في الإدارة المدرسية والعاملين فيها . "والإدارة المدرسية واحدة من الإدارات التي يشملها مفهوم الإدارة بشكل عام وأهميتها في النشاط التعليمي - حيث تتم هندسة الإنسان بل صناعته تجعلها في مقدمة الإدارات أهمية وفاعلية".³⁸

"وإذا كانت الإدارة التعليمية تعتبر صورةً من صور الإدارة العامة للمجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية ، والإدارة التربوية وكلهم يشتركون في مكونات الإدارة، وعناصرها حيث إن الإدارة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية، ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية ، والجماعية في المدرسة وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام

³⁸ عرفان البرادعي : "مدير المدرسة الثانوية-صفاته-مهامه-أساليب اختياره-إعداداه"، دار الفكر :دمشق، سوريا. 1988م.

بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية".³⁹

لذا كان من الضروري التعرف على بعض تعريفات الإدارة المدرسية كما يلي:

يعرفها (العمارة) بأنها " مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة".⁴⁰

ويعرفها (طافش) بأنها " مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات".⁴¹

ويعرفها (زاهر) بأنها "هي عملية شاملة تستهدف إنجاز الأهداف المدرسية بفاعلية من خلال مجموعة العاملين في المدرسة وعن طريقهم".⁴²

³⁹ محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان. 2001م.

⁴⁰ محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر: عمان، الأردن. 2002م.

⁴¹ محمود طافش: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان: عمان. 2004م.

⁴² ضياء الدين زاهر: (1995) الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الرابع، القاهرة، مصر. 1995م، ص 99-156.

ويعرفها (الفقي) بأنها: " كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً،

ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل الهيئات العليا".⁴³

ويعرفها (الداعور) بأنها: " هي منظومة متكاملة يقوم بها العاملون في المدرسة في

تفاعل إيجابي، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة،

رغبة في إعداد الناشئين، بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة".⁴⁴

نلاحظ من التعريفات السابقة أن الإدارة المدرسية تؤكد على ما يلي:

- الإدارة المدرسية جهد جماعي منظم.
 - الإدارة المدرسية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ورقابة.
 - تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو إعداد التلميذ إعداداً كاملاً في جميع النواحي عقلياً وأخلاقياً واجتماعياً ووجدانياً.
 - العمل على استغلال الموارد المادية والبشرية لمواجهة متغيرات العصر.
 - الإدارة المدرسية تعمل ضمن فلسفة الدولة وتسعى إلى تحقيق أهدافها العامة والخاصة.
- وتعرف الباحثة الإدارة المدرسية بأنها عملية شاملة تستهدف إنجاز الأهداف المدرسية بفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

⁴³ عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي. 1994م.

⁴⁴ سعيد خضر الداعور: دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. 2007م.

المطلب الثاني: أنواع التغيير

1. التغيير الاستراتيجي: يهتم بالقضايا الرئيسة طويلة المدى، وهو خطوة للمستقبل ويطلق عليه الرؤية الاستراتيجية ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات المجتمع، والتقنيات المستخدمة.⁴⁵
2. التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل، والأساليب التي لها أثرها المباشر على تنظيم العمل داخل المؤسسة.⁴⁶
3. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا نظرنا إلى التغيير حسب درجة الشمول، نستطيع أن نميز بين نوعين من التغيير، التغيير الجزئي وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة، مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى، والتغيير الشامل الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة.
4. التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي (التغيير النفسي والاجتماعي).
5. التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعة أحداث

⁴⁵ منير حسن أحمد شقورة. إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في أصول التربية من كلية التربية جامعة الأزهر بغزة. 2012م. ص26.

⁴⁶ رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط. 1 عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع. 2011م. ص71.

التغيير، فقد يكون التغيير بطيء وتدرجي وقد يكون تغيير سريع .وعلى الرغم من أن

التغيير التدريجي بطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ.

6. التغيير المخطط والتغيير العشوائي :التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد

ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة، أما التغيير

العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره.⁴⁷

7. التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الأقاليم :التغيير على مستوى الدولة

يشمل جميع الرقعة الجغرافية أي يمتد إلى جميع التنظيمات الإدارية للتعليم، أما التغيير

على مستوى لأقاليم، فهو مقصور على إقليم أو أقاليم معينة دون غيرها.⁴⁸

المطلب الثالث: أسباب التغيير في المدرسة

ترجع الأسباب التي تدعو مدير المدرسة إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى أسباب

اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وهذه الأسباب مجتمعة قد يكون سببها داخلياً

أي داخل المدرسة قد يكون خارجياً يقوم به الأفراد برغبتهم أو مفروضاً عليهم وفيما يلي

توضيح لتلك الأسباب:

1. الأسباب الاجتماعية والسياسية: إن ما يسود المجتمعات من نزاعات أو اتجاهات

⁴⁷ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .ط. 8. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.2005م. ص350.

⁴⁸ عامر يوسف الخطيب: فلسفة التربية _نظريات وتطبيقات .غزة :جامعة الأزهر.2003م.ص55.

سياسية واجتماعية والتي تمس كل فرد في هذه المجتمعات سواء كانت صغيرة أو كبيرة فقد أسهمت بشكل اضطراري في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية، ولا شك أن العمل يتأثر بهذه النزعات.

2. الأسباب الاقتصادية: إن التغيرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر وأصبحت تتم بسرعة كبيرة جداً أو ببطء شديد، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية، مما يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها، كما أن العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديث أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن.

3. الأسباب التكنولوجية أو التقنية: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم وبشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر.⁴⁹

وترى الباحثة أن مديرو المدارس والقادة يحتاجون إلى مجاراة ومتابعة للتغيرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها، مع ضرورة مواكبة المدير لهذه التطورات وإطلاعه على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والاستفادة منها حتى يكون عاملاً

⁴⁹ عبد الله، محمد وناشرون، التغيير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت. 2001م.

مساعداً عند إحداث التغيرات المختلفة بفعالية، والعمل على استخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء. وكما يحتاج مديرو المدارس إلى أخذ الحيطة والحذر للتوافق مع التغيرات المفاجئة، لذا فمن الضروري أن يقوم المديرون بإعداد الخطط، البديلة للاستعانة بها خلال فترات التغيرات التي تحدث وخاصة في المجتمعات كثيرة التغير والتقلب.

المطلب الرابع: استراتيجيات التغير

من بين الاستراتيجيات المقترحة لتنفيذ التغير:

1. إستراتيجية التغير عن طريق الإقناع والإغراء: تؤكد هذه الإستراتيجية على ضرورة إشراك كل العاملين في حقل التعليم، والذين لهم علاقة بعملية التغير والمتأثرين فيه، في اتخاذ أي قرار يتعلق بالتغير، وذلك سيلزمهم بعملية التغير مما يجعل نتائجه جوهرياً.⁵⁰
2. إستراتيجية التغير عن طريق القوة: وتستند هذه الإستراتيجية على استخدام القوة المتمثلة بالسلطة الرسمية، وتشتمل على التدرج الهرمي الإداري الواضح لاتخاذ القرارات، واستخدام اللوائح التنفيذية والقوانين والموجهات، والمشاركة والتوجيه من جانب الإدارة العليا.

⁵⁰ مرجع سابق ص 25.

3. إستراتيجية التغيير عن طريق المدخل المفتوح: تشتمل هذه الإستراتيجية على التحديد الواضح للأهداف والإجراءات، والاستخدام الواسع للموارد المحلية والإقليمية والقومية، والبحث عن أفكار جديدة من أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع والهيئات والمراكز المختلفة.

4. إستراتيجية التغيير عن طريق التجديد التنظيمي: تستهدف هذه الإستراتيجية إحداث تغيير في الوضع الراهن في المنظمة، والذي يؤثر في أهداف عملية التغيير، أو بنيته أو التكنولوجيا المستخدمة في تحقيقه، أو الأفراد العاملين فيه وهذه الإستراتيجية قد تكون مخططة أو غير مخططة، متوقعة أو غير متوقعة، وقد تسببها قوى داخلية في النظام التربوي أو قوى خارجة عنده وقد يبدأ هذا التغيير من قمة الهرم التربوي أو من قاعدته.⁵¹ وتعتقد الباحثة أنه يصعب تفضيل إستراتيجية على أخرى، لأن استخدام أي من هذه الإستراتيجيات يتوقف على طبيعة الأعضاء وطبيعة الموضوع الذي يتطلب التغيير، ومع ذلك يمكن البدء بإستراتيجية التغيير عن طريق الإقناع والإغراء والتأكيد على أن التغيير في صالح الجميع، ثم إدخال إستراتيجية التغيير عن طريق المدخل المفتوح، حيث المشاركة للعاملين في تحديد وتوضيح الأهداف للآخرين، لأن المشاركين سيكونون أول

⁵¹ مرجع سابق. ص 165.

الملتزمين وأكثرهم تحمل للمسؤولية وعند التصويت لاتخاذ القرار سيكونون مؤيدين له ومن ثم يمكن تحييد جزء آخر واستخدام التغيير عن طريق القوة.

المطلب الخامس: المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير المدرسي

مما سبق نستنتج أن لا سبيل لتحقيق الآمال فيما يتعلق بطموحات تغيير وتطوير

واقعنا التعليمي إلا إذا توفرت المتطلبات الأساسية والتي من أهمها⁵²:

1. توفر إدارة التغيير وعزيمة التطوير.
2. توفر الإمكانيات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ الكفء.
3. توفر الإمكانيات المادية التي تمكن من تحقيق التغيير المنشود.
4. توفر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والنوعية.
5. تعزيز مشاركة المعلمين في التغيير المدرسي ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية.
6. توفر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تلزم لاتخاذ قرارات التغيير المدرسي⁵³.

⁵² سناء محمد عيسى عيسى. دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية. 2008م. ص23.

⁵³ اخليف الطراونة: التصور التطويري، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان. 2003م.

المبحث الثالث: القيادة والتغيير

المطلب الأول: القيادة التربوية والتغيير

وفقاً لما سبق عرضه عن مفهوم القيادة يمكن القول بأن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة في المقام الأول، حيث تتأكد فيها قدرة المدير على التأثير في البشر وحفزهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية والسعي الدائم لتطويرها، وهذا الفهم لطبيعة الإدارة التربوية يؤكد على أهمية الأدوار التي ينبغي أن يمارسها المدير بصفته قائداً مسؤولاً عن إحداث التغيير الذي تتأكد الحاجة إليه في المؤسسات التربوية استجابة للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة.

54 وجهود قائد التغيير في المؤسسات التربوية كما تذكر عماد الدين تشمل جانبين رئيسيين هما :

1. إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي: وتتضمن إحداث التغييرات مثلاً: في البناء الرسمي، والأدوار الوظيفية، وتؤدي هذه الجهود إلى تأثير غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.
2. إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة: وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة

بالنماذج والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، بما يؤدي إلى تعزيز

⁵⁴ منى عماد الدين: تقوم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2003م. ص20.

أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني.⁵⁵ وتتطلب هذه الجهود تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو من العاملين معه أو من المعنيين بالعملية التربوية كافة، حيث تسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، كما تساعد العاملين على مواصلة جهود التطوير بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق. وفي ضوء هذا التقسيم تتحدد مجالات عمل قيادة التغيير فيما يلي: الغايات والأهداف، والثقافة التنظيمية، والناس، والبنية التنظيمية. وفي رأي الباحثة أنّ الأدوار القيادية لمديري المدارس في ضوء متطلبات التغيير لا تخرج عن هذه المجالات. كما ترى عماد الدين⁵⁶ أنّ من أبرز ملامح قيادة التغيير في المؤسسات التربوية ما يلي:

1. القيادة بالغايات والأهداف.
2. القيادة بالتمكين.
3. القيادة كقوة دافعة للإنجاز.
4. القيادة بنشر السلطة والتفويض.
5. القيادة بالرقابة النوعية.

⁵⁵ عبيد بن عبد الله بن محيتر السبيعي. الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط. 1430هـ. ص53.

⁵⁶ نفس المرجع ص2، ص22.

6. القيادة بالتحويل والتطوير.

7. القيادة بالبساطة والوضوح.

8. القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية.

9. القيادة بالتفكير المتعمق المركب .

المطلب الثاني: دور القيادة في إدارة التغيير

يؤكد دركر⁵⁷ على أن دور الإدارة الجديد أهم من المهام الإدارية، حيث أصبحت الإدارة المورد الأساسي للدول المتقدمة والاحتياج الأساسي للدول النامية . وبناءً على ذلك فإنّ الذي يحتاجه المديرون اليوم هو البدء بممارسة أدوار جديدة يمكنهم من خلالها مواكبة سرعة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب.

وهذا يتطلب من المدير القيام بأدوار مختلفة يرى روبنسون⁵⁸ أنّ من أهمها:

1. دور المدير المبادر: الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية.

2. دور المدير المتصل: الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.

3. دور المدير القدوة: الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره .

⁵⁷ بيتر دركر. الإدارة " الجزء الأول: المهام . ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة. 1996م . ص54.

⁵⁸ دانا روبنسون، وروبنسون جيمس التغيير " أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج " . تعريب: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 1998م. ص23.

وإدارة التغيير كما يذكر بير⁵⁹ تتطلب من القادة ممارسة مجموعة من الأدوار تتمثل في وضع رؤية جذابة ومقبولة، ثم تطوير إستراتيجية مقبولة لجعلها حقيقة واقعية، وتحفيز الناس لمتابعة الرؤية حتى في وجه العوائق والصعوبات، كما أن عليهم مسؤولية جعل المهمات الصعبة تسير بسهولة، وتدبر تفاصيل التنفيذ، وجمع الموارد المطلوبة، والإبقاء على طاقة الموظفين متوجهة الاتجاه الصحيح .

وحتى تتمكن القيادات الإدارية من القيام بأدوارها في ضوء متطلبات إدارة التغيير يرى روبنسون.⁶⁰ أن هذا يتطلب منها ما يلي:

- تقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير .
- تقييم قدراتك وإمكانياتك الشخصية كقائد للتغيير .
- تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة .
- تقييم الافتراضات الشخصية المتعلقة بالتغيير ومتطلباته .
- التعامل مع مصادر مقاومة التغيير .
- تكوين فريق تطبيق التغيير .
- التأكيد على الالتزام بالتغيير .

⁵⁹ مايك بير. إدارة التغيير والتحول . تعريب :محمد رياض الأبرش، شركة الحوار الثقافي، لبنان، 2006م. ص57.

⁶⁰ مرجع سابق ص21.

- الإنصات للآخرين والاتصال بهم لإطلاعهم على رسالة التغيير .
- التعامل مع ضغوط التغيير .

ويؤكد السلمي⁶¹ أنّ دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير يبرز من خلال ممارستها

للأدوار التالية:

1. إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع طبيعة المهام الموكلة إليها ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة.
2. تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومركّزاً إلى التقنية، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة بالرأي وصنع القرار.
3. تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمنظمة واعتماد البحث العلمي والتطوير التقني سبيلاً لحل مشكلاتها.
4. تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية، وتنمية علاقتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.
5. خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف، وتنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل

⁶¹ علي السلمي . ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير . بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة فاعلة" ، جدة ، 1426هـ . ص 116-117.

الديمقراطي بين عناصرها.

6. إدارة التنوع في مجالات الأنشطة التي تمارسها المنظمة، وفي نظم وإجراءات العمليات المختلفة، من أجل مواكبة بل واستباق المتغيرات والإعداد للتعامل معها.
 7. تأكيد مفاهيم اللامركزية والتمكين وتنمية وحدات الأعمال الإستراتيجية.
 8. تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المنظمة واحترام حرية التعبير لأعضائها على مختلف المستويات وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بآرائهم ومقترحاتهم .
- كما يرى السلمي.⁶² أن هناك مجموعة من المهام الإستراتيجية الأساسية التي ينبغي أن تمارسها القيادات الإدارية في التعامل مع المتغيرات تتبلور فيما يلي:
1. دراسة أوضاع المنظمة ومتابعة الظروف والمتغيرات، وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الاستراتيجي للمناخ الداخلي والخارجي بشكل دوري.
 2. تحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
 3. تحديد الأهداف الإستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتائج والحكم على الإنجازات.
 4. وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الإستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات الناشئة عن المتغيرات.
 5. تطوير آليات الرصد والمتابعة للكشف عن المتغيرات، وتفعيل نظم البحث والتطوير.

⁶² نفس المرجع، ص 1.

6. إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات وأنمط العلاقات بين قطاعات المنظمة المختلفة.
7. دراسة وتقييم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة والعمل على تطويرها.
8. متابعة الأداء على مستوى المنظمة، والعمل على تطويره بما يتفق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة .
- ويرى المسّاد ⁶³ أنّ على من يتولى إدارة عملية التغيير في المؤسسات التربوية أن يتحلى بعدد من السمات من أهمها:
1. وجود الرؤية أو الهدف.
 2. وجود الرسالة أو التصور.
 3. وجود القيم المهنية.
 4. القدرة على العمل الجماعي والتواصل الجيد.
 5. المبادرة.
 6. تحمل المخاطرة .

⁶³ محمود المسّاد، الإدارة الفعّالة، مكتبة لبنان، 2003م، ص28.

ويشير العتيبي⁶⁴ من خلال مراجعته لأدبيات القيادة والتغيير إلى أنه يمكن الخروج

بعدد من الأدوار الحاسمة للقيادة في إدارة عملية التغيير، منها:

1. صياغة الرؤية:

فقيادة التغيير قادة يمتلكون رؤية تمثل أساس عملهم، وتشكل صياغة وإيصال الرؤية

الواضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير.

2. الإستراتيجية:

فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة لأنها الأداة

التي يمكن من خلالها تحقيق الرؤية والرسالة.

3. الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية لنجاح عملية التغيير، ويبرز دور القيادات في

الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير في مختلف المستويات. ويعتمد ذلك بصورة

أساسية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب

المصالح والمتأثرين بالتغيير داخل المنظمة وخارجها.

⁶⁴ سعد بن مرزوق العتيبي. دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة فاعلة " جدة، 1426هـ، ص122-ص124.

4. التزام وقناعة القيادة:

إن القيادة الصحيحة في نظر "فيرجسون" لا تدور حول تغيير الآخرين، بل تدور حول تغيير الذات⁶⁵. ويتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعّالة من خلال الرؤية وإيصالها للعاملين، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

5. التحفيز:

يعمل القائد الفعّال على تحفيز التابعين لإنجاز العمل، وينشأ التحفيز من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وأهدافهم وقيمهم واهتماماتهم، مع ضرورة الاحتكام إلى لغة إقناع إيجابية. كما ينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف به بشكل واضح، ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً.

6. تمكين العاملين:

يقوم الافتراض الرئيس في فكرة التمكين على أنّ سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم

⁶⁵ فيرجسون، بيني. القائد المعاصر. ترجمة: مكتبة جرير. 2007م.

تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية، حتى يتمكنوا من الاستجابة المباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم. ففكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير في أدوار العمل، ومن ثم طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، بحيث يتحول دور المدير من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ويتحول دور المرؤوس من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات .

ولكي يمارس قائد التغيير هذه الأدوار لابد أن يتمتع ببعض السمات التي تميزه

عن غيره من أهمها كما تذكر عماد الدين (2004م).⁶⁶ ما يلي:

- معاملة العاملين معه بالمساواة .
- توفير الدعم الإيجابي للعاملين معه .
- الاهتمام بقضايا التربية والتعليم .
- المثابرة والحماس والدافعية .
- الاهتمام بالحوار الإيجابي وعدم فرض الرأي .
- الاستعداد للتجريب والمخاطرة المحسوبة .
- سعة دائرة الاهتمامات .

⁶⁶ مرجع سابق ص 67.

- التعلم من الأخطاء والمحاولات .
- تقبل الإصلاح والتطوير كأمر حتمية .
- تطبيق القيادة بالأمثلة العملية والسلوك الأنموذج .

وتتأكد أهمية دور القيادة التربوية في عملية التغيير كما تذكر عماد الدين.⁶⁷ من منطلق كونه يتعامل مع أكثر المهن أهمية في العالم وأكثرها حاجة للتغيير والتجديد، لذا ينبغي عليه أن يحقق أكبر استفادة ممكنة من جميع ما يتعلق بطبيعة قيادة التغيير في ظل تسارع معدلات التغيير، وازدياد التحديات المستقبلية، التي تحتم على النظام التعليمي وعلى الإدارات القائمة عليه ضرورة التجديد والتحسين المستمر، عن طريق توظيف مجموعة من الأساليب الجديدة في أداء العمل .

وفي ضوء ما سبق عرضه ترى الباحثة أنّ على قادة المؤسسات التربوية ومنهم مديري المدارس أن يمارسوا أدواراً قيادية جديدة تساعدهم على إحداث التغيير المرغوب وإدارته بشكل يضمن لهم مواكبة التقدم في علم إدارة التغيير، وذلك من منطلق أهمية الدور الذي تضطلع به إدارات المدارس في تطوير المؤسسات التربوية والاجتماعية، من أجل تحقيق التوافق المطلوب مع التغيرات السريعة على المستويين الفردي والاجتماعي.

⁶⁷ نفس المرجع ص120-ص27-ص33.

وتأسيساً على العرض المتقدم لأدوار القيادة في عملية التغيير تؤكد الباحثة على أهمية ما أشارت إليه عماد الدين (2003م) من أن أبرز أبعاد قيادة التغيير التي يمكن الوصول إليها في ضوء نتائج البحوث والدراسات الميدانية التي تناولت طبيعة إدارة التغيير في البيئات المدرسية ما يلي:

1. تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة.
2. بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها.
3. بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة.
4. تقديم نموذج سلوكي يحتذى.
5. مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة.
6. التحفيز الذهني والاستثارة العقلية.
7. توقع مستويات أداء عليا.
8. هيكلية التغيير .

المطلب الثالث: معوقات إدارة التغيير

إن إدارة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من

جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى، ولأنها عملية معقدة ونشطة ومركبة، فقد تواجه العديد من المعوقات التي تحد أو تفشل النجاح المنشود من إدارة التغيير ومن هذه المعوقات ما يلي⁶⁸:

1. الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدوث نوع من التراخي في أداء العمل، فالتغيير يتطلب إحساساً بضرورة المهمة والسرعة في إنجازها، فالمدرسة الراضية عن إنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة ولا تحشد الطاقات الضرورية ولا تعد البرامج الملائمة لإحداث التغيير.
2. غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج نجاح التغيير إلى وجود تحالف قوي بين من يملكون السلطة والقوة ومن ينفذون عملية التغيير ذاتها، وتحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال وممارسات عملية.
3. الافتقار لوجود الرؤية الواضحة والشاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك.
4. وجود مجموعة من العقبات الإدارية مثل: البيروقراطية السائدة في المدارس ونظامها القائم، وكذلك وجود مراكز قوى داخل المدرسة أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض

⁶⁸ أحمد عيسى أحمد الهبيل، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية: غزة. 2008م.

التغيير كونه يتعارض مع مصالحها الخاصة⁶⁹.

5. عدم تحقيق نجاحات ملموسة على المدى القصير، فقد تفقد الجهود المبذولة لتغيير استراتيجيات العمل وإعادة هيكلته قوة الدفع إذا لم تكن هناك مجموعة من الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القصير والتي يشاد بها ويستند إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير وجدواه.
6. عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المدرسة، وبالتالي فإن الجهود المبذولة لإحداث التغيير لن تحقق النجاح المنشود.
7. مقاومة الناس للتغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه.
8. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
9. عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وعدم القدرة على إدراك مزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة لعملية التغيير.
10. خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المرتبطة بالوضع الحالي.⁷⁰

كما يذكر (كامل) مجموعة من معوقات إدارة التغيير وهي:

⁶⁹ نفس المرجع.

⁷⁰ مرجع سابق ص 92-96.

1. التغيير يعني عدم التأكد، وكثير من الناس ليس لديهم قابلية للتعايش مع الغموض المصاحب لعدم التأكد.

2. التخوف من نتائج التغيير.

3. ليس من السهل على الأفراد تقبل تعليم مهارات جديدة تحمل مسؤوليات جديدة ومختلفة.

4. التخوف من جانب الأفراد أو الجماعات على مكانتهم في التنظيم.

5. التخوف من الآثار التنظيمية الناجمة عن التغيير.

6. التخوف الناشئ من عدم معرفة طبيعة التغيير والأهداف التي يسعى إليها، مما يؤدي

إلى إثارة الشائعات والتشكيك في أهداف التغيير.⁷¹

ويرى (جواد) أن "أسباب مقاومة التغيير هي:

1. الخوف من عدم القدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للجديد.

2. التمسك بالآراء القديمة ورفض كل ما هو جديد، بحيث يتعارض مع معدلات التغيير.

3. ضعف تجاوب المدراء مع التغيير والتجديد.

4. تضارب المصالح، تخلخل الثقة، تباين الرغبات، سوء الفهم في استيعاب المواقف،

⁷¹ مصطفى مصطفى كامل: "إدارة الموارد البشرية"، مركز كمبيوتر كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، القاهرة، 1993م، ص236-ص237.

ندرة الموارد".⁷²

ويذكر (الطراونة) عدة معوقات للتغيير كما يلي:

1. "يشعر الناس أنهم لا يستطيعون ضبط التغيير، ويأتي هذا الشعور نتيجة إحساس الناس أن التغيير قد فرض عليهم ولم يكن نابغاً منهم.
2. يشعر الناس أن المستقبل غير مأمون وغير أكيد وغالباً ما يسأل الناس: ماذا يعني هذا التغيير؟
3. يقاوم الناس المفاجآت حتى ولو كان التغيير مفيداً جداً لأنهم لم يستشاروا في ذلك.
4. يقاوم الناس تغيير ما هو مألوف لديهم (يخافون من المجهول).
5. يشعر الناس أنهم سيفقدون مكانتهم نتيجة التغيير.
6. يشعر الناس بالقلق على مصير مهاراتهم وكفاياتهم في ظل التغيرات الجديدة.
7. يشعر الناس أن التغيير قد يزيد من أعبائهم في العمل.
8. يشعر الناس أن التغيير في حالة معينة سيؤثر في حالات أخرى وأن الأعمال التي تتم بواسطة التغيير قد تأتي بنتائج غير متوقعة.
9. يقاوم الناس التغيير إذا أحبطهم وبخاصة إذا قاده أحد يعاملهم بعدم احترام.

⁷² شوقي ناجي جواد: "إدارة الأعمال-منظور كلي"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2000م، ص456.

10. يشعر الناس أن هناك مخاطر قد يحملها التغيير".⁷³

وترى الباحثة أن من أهم معوقات التغيير في النظام التربوي ما يلي:

1. تمسك العاملين بالنظام السائد في المؤسسات التربوية وعدم الرغبة في التغيير.
2. خوف العاملين من زيادة أعبائهم المتوقع حدوثها من خلال إدارة التغيير.
3. استخدام المدير النمط السلطوي وعدم احترام العاملين، مما يولد مناكفات تهدد التغيير.
4. خوف المعلمين والعاملين من المجهول وذلك لقلة تثقيفهم بالتغيير، ومراحله، ونتائجه المتوقعة، وكذلك عدم إشراكهم في صنع القرار.
5. قلة الموارد المادية والبشرية المتاحة في المؤسسات التربوية.
6. المركزية العمياء التي تسود مدارسنا، وتقليص صلاحيات مدير المدرسة إلى أقل ما يمكن.

⁷³ مرجع سابق ص 105-ص 106.

الفصل الثالث

منهجية البحث

سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية للدراسة التي اعتمدها الباحثة في

هذا البحث.

أ. مدخل البحث ومنهجه

يمكن القول إن البحث العلمي هو عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى الباحث من أجل جمع المعلومات وتقصي الحقائق في شأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى موضوع البحث بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث) بهدف الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى نتائج البحث.

ولقد اعتمدت الباحثة المنهج الكيفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة. كما قامت الباحثة باستخدام المنهج الكيفي لأنه: يركز على وصف الظواهر والفهم الأعمق لها، والسؤال المطروح فالمنهج الكيفي سؤال مفتوح النهاية ويهتم بالعملية والمعنى، كما اختارت الباحثة المنهج الكيفي لكونه مناسباً لهذه الدراسة لأن العدد لا يهم في هذه الدراسة بقدر ما يهم الفهم الأعمق لموضوع الدراسة.

كما يعتمد البحث الكيفي على دراسة وقراءة البيانات والأحداث بأسلوب غير كمي، حيث لا يتم تحويل البيانات إلى أرقام كما في حالة البحث الكمي، وإنما يتم الحصول على النتائج من واقع ملاحظة وتحليل الأحداث والمواقف والصور والوثائق والاتصالات اللفظية وغير اللفظية⁷⁴.

ويتم القيام بالبحث الكيفي عادة في ظروف طبيعية، ومن ثم فإن الإطار أو السياق الذي تحدث فيه الظاهرة محل البحث يعتبر جزءاً من الظاهرة ذاتها، وهنا لا يقوم الباحث بأية محاولة لإدخال ضوابط تجريبية على الظاهرة محل الدراسة، أو أن يتحكم في المتغيرات الخارجية المحيطة بها، ومعنى هذا أن كل جوانب المشكلة محل الدراسة يتم فحصها ودراستها، ويستخدم في جمع بيانات البحث الكيفي أساليب الملاحظة والمقابلات الشخصية والملاحظة، وقد يستخدم في جمع البيانات أثناء المقابلات قائمة استقصاء تحتوي عدداً من الأسئلة⁷⁵.

وقد اتخذ البحث النوعي عدة أسماء،⁷⁶ منها البحث الطبيعي naturalistic، لأنه يهتم بدراسة الظواهر في سياقها الطبيعي، وقد يسمى البحث التفسيري، لأنه لا

⁷⁴ Smith, J.K. (1983): "Quantitative versus qualitative research: An attempts to clarify the issue", Educational Research, 12(3): 6-13.

⁷⁵ عادل محمد ريان، استخدام المدخلين الكيفي والنوعي في البحث، المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والتسيير، القاهرة، مصر، 2003، ص 3.

⁷⁶ نائر أحمد غباري. البحث النوعي في التربية وعلم النفس. (مكتبة المجتمع العربي: عمان)، 2009، ص 33.

يكتفي بالوصف فقط بل يتعدى ذلك للتحليل والتفسير، وقد يسمى خاصة في مجال دراسات علم الإنسان العمل الميداني fieldwork، ويسمى أحيانا الاثنوجرافي، وهناك فرق بينه وبين (البحث الوصفي) الذي يأتي ضمن أنواع البحث الكمي، إن البحث الوصفي يعتمد بدرجة أساس على الأرقام والاستبانات.⁷⁷

هناك أنواع متعددة من البحث تدخل تحت مسمى البحث النوعي، وهذا ناتج عن تنوع أهداف البحث النوعي، فتارة يكون هدف البحث النوعي تأسيس نظرية grounded theory، وتارة يكون الهدف بناء المفاهيم أو التعرف عليها، وربما كان الهدف الوصف. إلا أنه رغم هذا التباين في الأهداف فإن كل هذه الأنواع تتفق على أن المقصد هو "الفهم" الأعمق لسلوك الإنسان وخبراته، ووصف عمليات بناء المعاني التي يستخدمها الناس وما هي تلك المعاني.

ب. مصادر البيانات

مصادر البيانات في هذا البحث تنقسم إلى قسمين: مصادر أولية ومصادر ثانوية.

1. المصادر الأولية: وذلك من خلال الجانب الميداني المتمثل في المقابلة مع مجموعة من

المعلمين مثل الدكتور على عبدالله المجبري مدير مجلس إدارة المدارس بماليزيا – كوالالمبور،

⁷⁷ . Gay, L.(1996). Educational Research. Merrill Prentice Hall. p. 208

والدكتور ميلود العبدلي مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا،
والدكتور مصطفى بعيو مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا، والدكتور
محمود عبدالمحسن المدير العام للمدارس الليبية دماي بماليزيا، والدكتور على أبو القاسم
الحرابي مدير المدرسة الليبية دماي - كوالالمبور، والدكتور عادل رجب التاجوري المدير
السابق للمدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا، ومجموعة أخرى من المعلمين الذين لم يتم
ذكرهم وكان الغرض من مقابلتهم تأكيداً لمصداقية البيانات. وقد تمت المقابلات بالمدرسة
الليبية كوالالمبور ومدرسة دماي في العاصمة الماليزية كوالالمبور وتجميع المعلومات اللازمة
في موضوع البحث.

2. المصادر الثانوية: حيث قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والبحوث الأكاديمية
والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بموضوع الدراسة، والذي يتعلق بدور القيادة الإدارية في
توفير متطلبات التغيير بالمدرسة الليبية كوالالمبور ومدرسة دماي في العاصمة الماليزية
كوالالمبور، واعتمدت الباحثة على المصادر الثانوية في الدراسة للتعرف على الأسس
والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر
المستجدات التي حدثت وتحديث في القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير في المنظمات
ومعرفة الفجوة الأدبية والمساهمة في ملئها بما يتاح من مصادر ووقت.

وتشتمل الدراسة على مجموعة من المعلمين والمعلمات بالمدرسة الليبية كوالالمبور ومدرسة داماي في العاصمة الماليزية كوالالمبور للمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية للعام الدراسي 2016/2017.

ويتم اختيار مدراء المدارس، ورئيس مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور، وعينة من المعلمين على اعتبار أن يكون المعلم أو المعلمة ممن لهم دراية، ومعرفة حول موضوع البحث.

ج. أسلوب جمع البيانات

تتباين البيانات النوعية في طبيعتها، وتشمل كل أنواع البيانات غير العددية. وهناك ثلاث طرق أساسية لجمع المعلومات: المقابلة، والملاحظة، ودراسة الوثائق.

1. المقابلة:

مفهوم المقابلة في البحث العلمي بأنه محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها، وهي أداة مهمة للحصول على المعلومات المعمقة من المصادر البشرية.⁷⁸

⁷⁸ نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 2012، ص99.

ويتوقف نجاح المقابلة على مستوى التخطيط لها، والأسئلة المناسبة التي تتفق مع أهداف البحث، وعلى الكيفية التي تتبع لتسجيل المعلومات والبيانات التي تسفر عنها هذه المقابلة.⁷⁹

وفي العادة عند بدء المقابلة يبدأ الباحث بتوجيه أسئلة عامة، ثم يركز تدريجياً على محور الاهتمام فيضيق من نطاق الأسئلة حتى يتمكن من الحصول على المعلومات النوعية والخاصة.⁸⁰

خطوات المقابلة:

المقابلة مكونة من خطوتين:

الخطوة الأولى: قبل عدة أيام من المقابلة تقوم الباحثة بتوزيع ورقة معلومات (information sheet) على المعلمين تحتوي على نبذة عن البحث وأهداف البحث. والطلب منهم الموافقة على الدخول في الدراسة وتحديد موعد ومكان المقابلة.

الخطوة الثانية: المقابلة وجها لوجه حيث تقوم الباحثة بتوجيه الأسئلة للمستجيبين، بقصد استخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث وتحدد بنية المقابلة بالأسئلة وصياغتها وطريقة تتابعها.

⁷⁹ إبراهيم العسل، أسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، لبنان، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر 1997. ص113.

⁸⁰ المرجع السابق ص 106.

وصياغة الاسئلة تتطلب أن يراعي القواعد العامة عند وضع الاسئلة ومن أهمها طول الاسئلة حيث لا تكون أطول من اللازم حتى لا يتطلب جهدا كبيرا من المجيبين وأيضا نوعية الأسئلة بحيث لا يتم وضع أسئلة زائدة أو مخرجة أو خارجة عن الموضوع.⁸¹

2. الملاحظة:

تستخدم الباحثة الملاحظة الغير منتظمة لغرض الملاحظة المباشرة والتعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس الليبية بالعاصمة الماليزية "كوالالمبور" وذلك من مدى واقع ممارستهم للقيادة في إدارة المدرسة، والتركيز على أثر القيادات المدرسية في توفير متطلبات تطبيق إدارة التغيير.

د. أدوات البحث

الباحثة هي الأداة الرئيسية في جمع البيانات وتحليلها وترجع الأداة إلى وسيلة جمع البيانات لتسهيل عملية البحث وجمع مادته والحصول على نتيجته. وستقوم الباحثة في هذه الدراسة الكيفية بجمع البيانات باستخدام أدوات جمع البيانات الكيفية وهي على النحو التالي:

1. المقابلة:

وستعتمد الباحثة على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات وتعتبر أهم وسائل جمع البيانات

⁸¹ المرجع السابق، ص 330.

لهذا البحث. وهي من نوع المقابلة الشخصية المفتوحة مع معلمي المدارس اليبية بالعاصمة الماليزية "كوالالمبور".

2. الملاحظة:

وهي الأداة الثانية من أدوات جمع البيانات وتستخدم الباحثة الملاحظة الغير منتظمة لغرض الملاحظة المباشرة والتعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس اليبية بالعاصمة الماليزية "كوالالمبور" وذلك من مدى واقع ممارستهم للقيادة في إدارة المدرسة، والتركيز على أثر القيادات المدرسية في توفير متطلبات تطبيق إدارة التغيير.

3. الوثائق:

تستخدم الباحثة الوثائق لجمع البيانات والمعلومات من غير الأشخاص.⁸² أي بصورة وثائق رسمية وليست شفوية مثل المقابلة، وهي الأداة الثالثة لجمع البيانات. وهي طريقة عملية لجمع الحقائق والمعلومات عن طريق الوثائق الموجودة في مكان معين من الكتب والدراسات المتعلقة بالدور القيادي لمدرء المدارس في توفير متطلبات التغيير.

هـ. تحليل البيانات

مراحل تحليل المعلومات: تمر عملية تحليل المعلومات بعدة مراحل تبدأ من تنظيم البيانات لتسهيل الوصول لها إلى كتابة نتائج البحث (أو تقرير البحث). وتتنوع آراء

⁸² رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسية النظرية وممارسة العملية، دار الفكر المعاصر، 2008م، ص215.

الباحثين في تقسيم هذه المراحل، وتختلف أساليبهم في التحليل، وتختلف تسمياتهم لها بشكل قد يحدث إرباكاً للقارئ. ومن خلال التتبع يمكن تحديد عدد من المراحل الأساسية التي يمر بها عادة أغلب الباحثين، وهي:

1. تنظيم البيانات:

في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات، أمضى في جمعها مدة زمنية طويلة، ما بين مقابلة وملاحظة ووثائق وغير ذلك. كما أن لديه كمًا من الملاحظات الأولية التي سجلها أثناء جمع المعلومات. هذه المعلومات تحتاج إلى تنظيم وترتيب يساعد الرجوع لها بشكل سريع، وعلى التعامل معها بشكل ييسر تحليلها.⁸³

2. تصنيف البيانات:

في القراءة الأولية للبيانات يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل. وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها البيانات المجموعة. وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة.

3. تسجيل الملاحظات:

بعد هذا التصنيف، يجب أن يعيد الباحث القراءة ويسجل ملاحظاته بعد أن استقر في ذهنه هيكل مبدئي لهذا النظام التصنيفي.

⁸³ تاريخ النقل 2016 / 12 / 5 <http://site.iugaza.edu.ps/eafana/files/2010/04/ppt>

4. تحديد الأنساق والأنماط:

هذا النوع من التصنيف يحتاج إلى تفكير عميق وقراءة متأنية، لإيجاد علاقات وعمل مقارنات بين مجموعات البيانات، بحيث يحدد الباحث ما هي الأنماط والأنساق التي تكونت من تصنيف البيانات، ويبدأ في ضم بعضها لبعض والمقارنة بين تلك الأنساق والأنماط.

5. صياغة النتائج:

بعد تكون الأنماط والأنساق يحتاج الباحث إلى الترتي قليلا في التجريد، ليصوغ تلك الأنماط والأنساق على شكل نتائج للبحث، تدعمها الأنساق التي ظهرت وتشكلت من خلال التصنيف الأساسي المفتوح. والنتائج في هذه المرحلة تبقى على شكل افتراضات propositions.

6. التحقق من النتائج:

في هذه المرحلة يعود الباحث لقراءة بياناته وربما عاد للدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة، للتحقق من النتائج التي توصل إليها، ومناقشتها، وتعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها.

وأخيرا كتابة تقرير البحث.⁸⁴

⁸⁴ د. راشد بن حسين العبد الكريم. "نحو نظرة أعمق في الظواهر التربوية". وزارة التربية والتعليم.

الفصل الرابع: نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها

المبحث التمهيدي: مدخل لعرض وتحليل البيانات

أ. نبذة مختصرة عن المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور

تعتبر المدرسة الليبية كوالالمبور هي المدرسة الليبية الأولى في ماليزيا. حيث أنشأت في سنة 1990م، وكانت بدايتها ببعض من أبناء موظفي السفارة الليبية بماليزيا وكذلك بعض من أبناء الجالية الليبية بماليزيا، وبدأت بعدد بسيط جداً من الطلبة، ومع مرور الزمن وتوافد البعثات الدراسية من ليبيا إلى ماليزيا وصل عدد الطلبة في سنة 2016م إلى 800 طالب وفي بعض السنوات يصل أحياناً عدد الطلبة إلى 1000 طالب وطالبة وتشتمل المدرسة على جميع المراحل التعليمية من أساسي وإعدادي و ثانوي بالإضافة إلى روضة الأطفال والتمهيدي. كما يوجد بالمدرسة الليبية كوالالمبور فروع أخرى مثل: المدرسة الليبية جوهور، المدرسة الليبية بينانق، المدرسة الليبية كاجانق.

أما بالنسبة للمدرسة الليبية دماي أنشأت سنة 2013م وهي مدرسة خاصة، ويتوقف عدد الطلاب في كل سنة على وجود أبناء الجالية الليبية في ماليزيا، حيث أقيمت المدرسة بعدد بسيط من الطلبة ثم بدأت تتوسع أكثر فأكثر حتى وصل عدد الطلاب بها إلى 238 طالب وطالبة، كما تشتمل المدرسة على جميع المراحل التعليمية

من أساسي وإعدادي و ثانوي بالإضافة إلى روضة الأطفال والتمهيدي. كما يوجد بالمدرسة الليبية داماي فروع أخرى مثل: فرع داماي في قدح -ماليزيا، وفرع داماي في مالانج -إندونيسيا.

ويوجد العديد من المدارس الليبية الأخرى الخاصة والمعتمدة رسمياً في ماليزيا مثل: مدرسة خطوات المستقبل، ومدرسة أويا، كما يوجد مدارس أخرى خاصة ولاكن لم يتم الاعتماد الرسمي فيها مثل مدرسة الحداثة الدولية ومدرسة الأنس.

ب. السبب والهدف من وجود المدارس الليبية بماليزيا -كوالالمبور

سبب وجود المدارس الليبية بماليزيا -كوالالمبور يتلخص في الأهداف التالية:

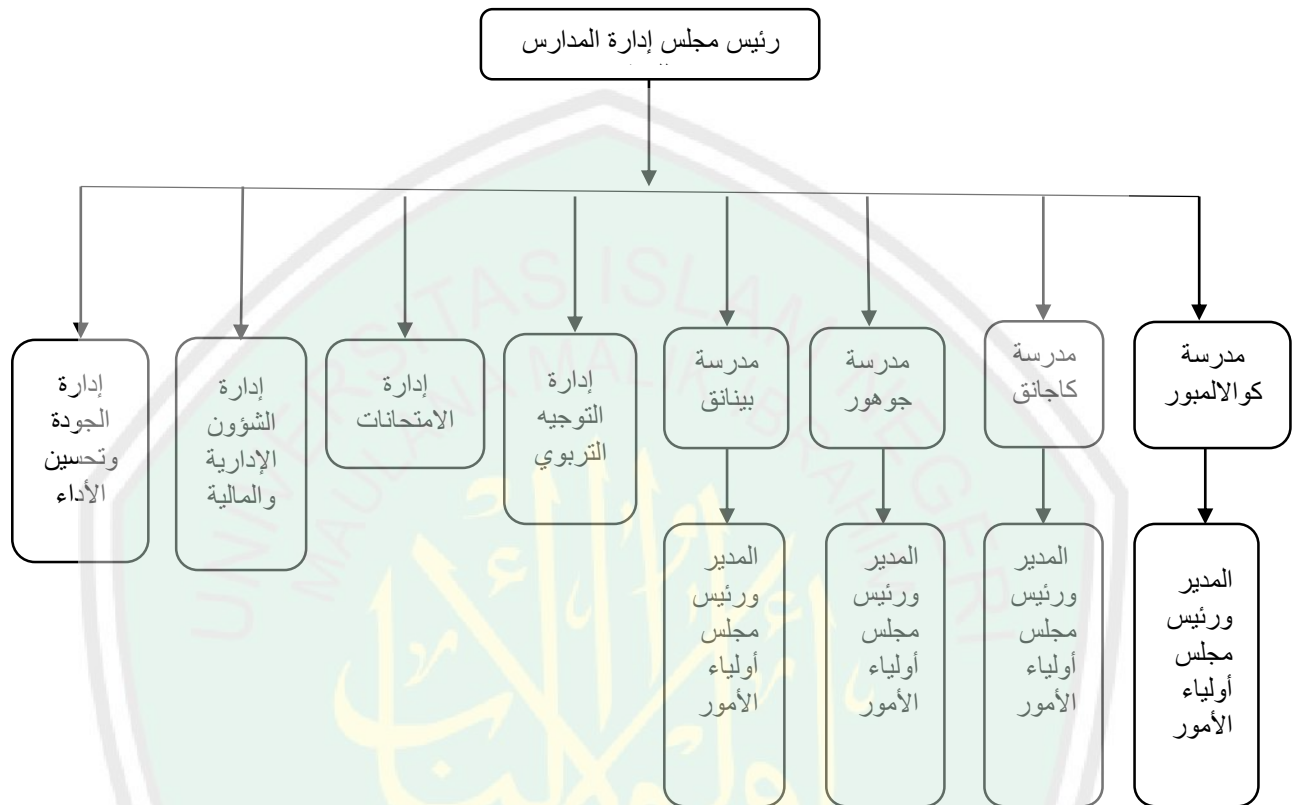
1. تزايد عدد الطلبة الليبيين الدارسين بماليزيا -كوالالمبور.
2. توفير كافة سبل التعليم للطلبة الليبيين بماليزيا -كوالالمبور، ومراعاة لدراسة أولياء أمورهم الموفدين.
3. الاهتمام الكبير جداً من السفير بالتعليم من أجل التحصيل على كوادر تعليمية جيدة.

ج. نسبة الاستجابة

قامت الباحثة بتقديم طلب إلى إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور وطلبت منهم الموافقة على تحديد موعد المقابلة من أعضاء مختارة من مدراء ومعلمين بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور. حيث كان من شروط قبول أي معلم ليكون من ضمن أفراد العينة أن يكون له دراية بالدور القيادي للمدراء في توفير متطلبات التغيير. وكانت نسبة المشاركة من العينة ممتازة جداً. مما يعني أن موضوع البحث كان مهماً بالنسبة للمستجيبين.

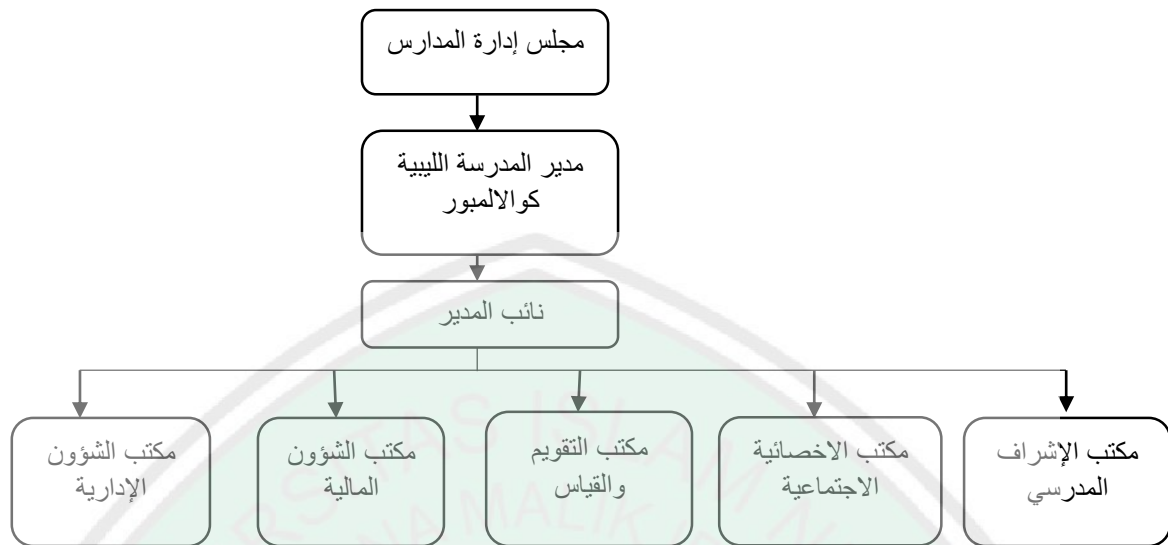
د. الهيكل التنظيمي للمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور

الهيكل التنظيمي لمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا:



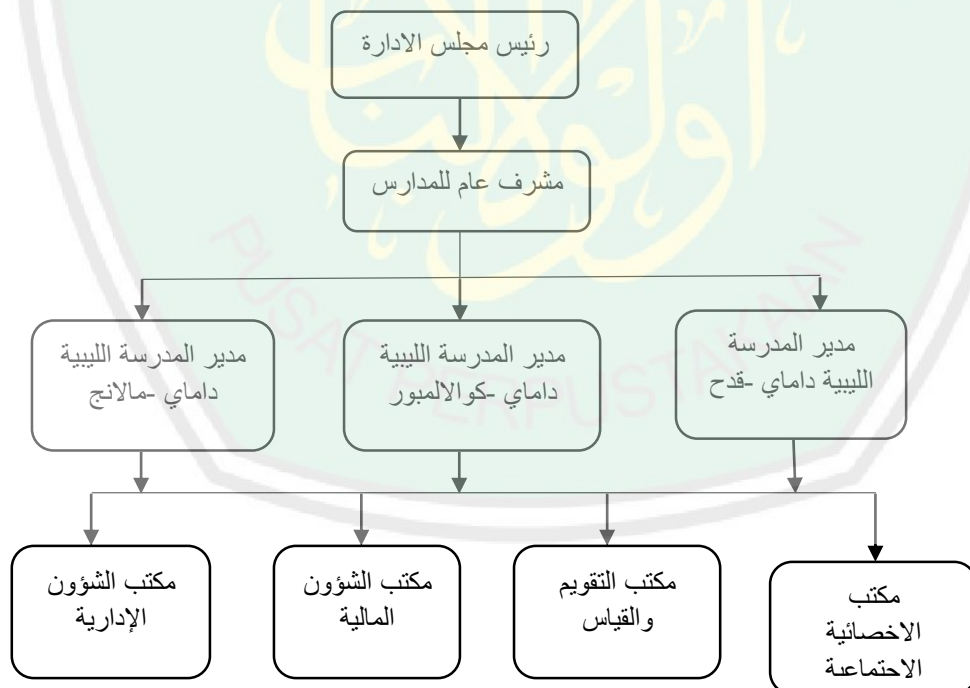
الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا.

الهيكل التنظيمي للمدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا:



الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا

الهيكل التنظيمي للمدرسة الليبية داماي كوالالمبور بماليزيا:



الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمدرسة الليبية داماي كوالالمبور بماليزيا.

المبحث الأول: أنواع التغيير والعوامل المؤثرة في التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا -

كوالالمبور

أولاً: عرض البيانات ومناقشتها وتحليلها

- قامت الباحثة بزيارة إلى المدرسة الليبية كوالالمبور والمدرسة الليبية دماي بماليزيا -
- كوالالمبور لغرض جمع البيانات فقامت بإجراء مقابلات، وكانت المقابلة على هيئة مقابلة
- مغلقة بهدف معرفة: أنواع التغيير والعوامل المؤثرة في التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا -
- كوالالمبور.

أ. أنواع التغيير:

1. التغيير في طريقة التعليم: من الطريقة التقليدية إلى الطرق الحديثة

- هناك العديد من أنواع التغيير المختلفة على مستوى التعليم وفي كافة المجالات
- بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور. والتغيير على مستوى الشكل الإداري وعلى مستوى
- أعضاء هيئة التدريس في المدرسة والمؤشرات كلها تدل على التغيير للأفضل.
- حيث قال مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا⁸⁵:

"وضعت مشاريع خاصة للتعليم منها ما نُقِّد، ومنها ما هو قيد التنفيذ".

⁸⁵ د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

وأشكال التغيير مختلفة لأن المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور مهتمة اهتماماً كاملاً بكل ما يحتاجه الطالب بتوفير الكتب الدراسية قبل بداية العام الدراسي الجديد، وتوفير السبورة البيضاء بدل السبورة التقليدية وتوفير الأقلام الخاصة بالكتابة، مع وسائل الإيضاح التعليمية وجميع المواد الدراسية. وكما لاحظت الباحثة وجود معامل للحاسوب، وبها شاشات عرض لإعطاء الحصص للطلبة داخل المعامل بدل من الحصص التقليدية، كما يوجد معامل مطوّرة للعلوم لإجراء التجارب بها بشكل عملي.

وكما قال مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور⁸⁶:

"إن المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور مهتمة جداً بتعليم وتحفيز الطلبة للقرآن الكريم، وتعليمهم كيفية كتابة الأنواع المختلفة للخط العربي. بالإضافة إلى مشاركة جميع المدارس الليبية بماليزيا كوالالمبور في العديد من المسابقات منها مسابقة "تاج الوقار" الدينية للقرآن الكريم والمشرف عليها السفارة السعودية وهي مسابقة على مستوى ماليزيا. ومسابقة اتحاد القراءة العربية المقام في دبي، حيث تقوم إدارة النشاط بمتابعة النشاط، وذلك بعد تشكيل لجان للمتابعة، كما هو الحال في مختلف الأنشطة الأخرى".

كما استحدثت فكرة التعلم عن بعد، وذلك بسبب توافد الطلبة من الجاليات الأخرى الذين لديهم مشكلة في التعليم، وعدم القدرة على فهم المنهج الليبي، والذين يشتكون من عدم توفر المعلمين، أو عدم توافق وجود المدارس الليبية بالقرب من مكان

⁸⁶ د. علي أبو القاسم الحارثي، مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور، عضو سابق في لجنة إعداد منهج التاريخ على مستوى وزارة التربية والتعليم في ليبيا. تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

دراسة أولياء أمورهم. فمن هذا المنطلق طبّقت هذه الفكرة في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور، وكانت البداية مع طلبة الشهادتين الإعدادية والثانوية، ويمكن أن يستفاد منها كل الطلبة الموجودين بماليزيا - كوالالمبور، والطلبة الموجودين خارج الجالية الماليزية على حد سواء.

وقال مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا⁸⁷:

"يوجد مشروع خاص بالطلبة الذين يعانون من صعوبة التعليم، وتكمن مشكلتهم في النطق أو الفهم، حيث استبعدنا إصابتهم بتأخر العقل لأن الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة غالباً لا يدخل مدار الأكاديمية بل لديه مراكز خاصة به".

وترى الباحثة أن هذا المشروع هو محاولة من المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور بطريقة تعليمية غير تقليدية لمن لم يجني ثمار تعليمه بشكل جيد. أي تحصيله الأكاديمي متدني على اقرانه بعد تطبيق منهجية التعليم التقليدي، ويحتاج لطريقة خاصة به لكي يتحصل على نتائج تعليمية أفضل، وهذه تعتبر من أحد الوسائل التعليمية الجديدة التي تطبق على الطلبة الذين يعانون من صعوبات التعليم.

وقال المدير السابق للمدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا⁸⁸:

⁸⁷ د. علي عبدالله المجيري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

⁸⁸ د. عادل رجب التاجوري. مدير سابق للمدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا، المسؤول الأول عن فكرة التعلم عن بعد في المدارس الليبية بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/18م، بمقر مكتب مدير التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور.

"من أنواع التغيير أنه تم إنشاء منظومة إلكترونية خاصة بالطلبة الموفدين وغير الموفدين وكذلك مرتبات المعلمين كما أن النتائج الشهرية والنهائية كلها في المنظومة".

ترى الباحثة أن المنظومة الإلكترونية سبب في حل مشاكل الطلبة الموفدين وغير الموفدين وكذلك الطلبة المستمر الصرف عليهم والغير مستمر الصرف عليهم وكذلك مرتبات المعلمين وكم منهم على حساب الدفاع وكم منهم على حساب التعليم وكم منهم على حساب الخارجية وهكذا توفر المنظومة الإلكترونية الجهد والوقت وتدل على مواكبة التغيير من أجل التطوير.

2. التغيير في المعلمين: اختيار أفضل المعلمين

يوجد العديد من أنواع التغيير المختلفة والمتنوعة في شتى المجالات. وكما قال مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا⁸⁹ بأن: "المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور تعتبر بيئة متحركة ولهذا السبب لا بد فيها من التغيير، حيث نجد فيها المدير يبدع ويجد حلول جديدة دائماً لكي تستمر الدراسة، كما تسعى المدرسة إلى توفير كل ما يحتاجه الطالب، وتسعى إلى التطوير والدفع به إلى الأمام". ترى الباحثة المدير هو المسؤول الأول عن المدرسة بمعلميها وطلابها، وإذا واجه مشاكل أو صعوبات يلجأ إلى مدير إدارة المدارس. كما لاحظت الباحثة في المدارس الليبية بماليزيا كوالالمبور أن الحجة والافئاع مهمة جداً وهي الأسلوب المتبع لدى المدير

⁸⁹ د. ميلود العبدلي، مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، موجه سابق مقيم في مدرسة أخرى، تمت المقابلة في 2017/1/18م، بمقر مكتب مدير التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور.

لتطوير أداء المعلم داخل المدرسة.

وعند إجراء المقابلة مع مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور⁹⁰ قال:

"عند قبول أعضاء هيئة التدريس في المدرسة قمنا بعدة مراحل لتقييم المعلمين قبل قبولهم وهي:

1. تقديم المعلم لسيرته الذاتية
 2. مقابلة شخصية للمعلم مع لجنة مكلفة بالتقييم
 3. إعطاء حصة للمعلم على فصل افتراضي
 4. عند القبول يبقى المعلم تحت التجربة لمدة شهر
- والغرض من كل هذه المراحل السعي إلى توفير أعضاء هيئة تدريس قديرين في العطاء".
- من الجدير بالذكر أن المعلم هو الإنسان الوحيد الذي لا يستطيع أن ينجح في عمله ما لم يحب هذا العمل. فأي موظف آخر يمكنه أن ينجح في عمله حتى وإن لم يكن راضي على ذلك العمل، أما المعلم إن لم يكن راضي، ويجب عمله فيمكن أن يستمر فيه، ولا كنه سيكون معلم فاشل.

وقال المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا⁹¹ أنه:

"عندما وضعت الرؤية للمدرسة الليبية بماليزيا - كوالالمبور كان من شروطها التنافسية

⁹⁰ د. على أبو القاسم الحاربي، مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور، عضو سابق في لجنة إعداد منهج التاريخ على مستوى وزارة التربية والتعليم في ليبيا. تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

⁹¹ د. محمود عبد المحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

والتميّز، ولم يكن كمصطلح بل هدف فعلي للمدرسة".

من ملاحظة الباحثة للمعلمين في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور أنهم فعلاً

يتنافسون في طرق التدريس الحديثة ويسعون للوصول بطلابهم إلى أفضل المستويات.

3. التغيير في أنواع الأنشطة: الاهتمام بمختلف الأنشطة التربوية والرياضية

بالنسبة للمدرسة الخاصة "المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور" فيقول المدير العام

للمدارس الليبية داماي بماليزيا⁹² أنه:

"تم إضافة صالات جديدة للرياضة، ويوضح الاهتمام بالجانب الرياضي بشكل كبير من حيث المباريات، والدوريات، والمشاركة فيها، والفوز بها، والتّحصل في النهاية على العديد من الكؤوس، كم أنها تهتم بتوفير حوض سباحة للمدرسة".

هناك العديد من أنواع التغيير المختلفة بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور على

مستوى النشاط، وأنواع التغيير مختلفة في المدرسة لأنها مهمة اهتماماً كبيراً بكل ما يحتاجه

الطالب، كما مهمة جداً بالأنشطة المختلفة مثل الأنشطة التربوية والرياضية. وتنوّع النشاط

والاهتمام بالأنشطة المختلفة، هذا يعتبر من أحد أنواع التطوير وخصوصاً في مدارس

الجاليات.

أما بالنسبة للمدرسة العامة "المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا - كوالالمبور

⁹² نفس المستجيب السابق.

" فيقول مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا⁹³:

" أنه تم من قبل إدارة المدرسة توفير وسائل الترفيه المختلفة للطلبة، والأنشطة الرياضية المتنوعة بشكل مكثف، والطلبة تحت إشراف معلمين التربية البدنية، ومعلمي التربية الفنية، ومعلمي الأنشطة اليدوية والحرفية، وفي كل مدرسة من المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور لديها صفحة على الفيس بوك تعرض بها كل أشغالها، وما هو جديد لديها، وذلك من أجل التنافس والتميز فيما بينهم، وعلى المدارس الأخرى".

تري الباحثة أن المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور مع اهتمامها بالجانب التعليمي فهي مهتمة كثيراً بكافة أنواع الأنشطة وتسعى فيها للتميز والابداع ولها العديد من المشاركات وتحصلت على العديد من الجوائز بسبب تفوقها وتحصلها على المراتب الأولى. كما يوجد بالمدرسة الليبية كوالالمبور فرقة كشفية، ويقول مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور⁹⁴:

"إنها من أول الفرق العربية التي يتم تأسيسها في الإقليم الكشفية الأسوي".

تقول الباحثة إن من مهام الحركة الكشفية بشكل عام والذي تسعى إليه الحركة الكشفية في المدرسة الليبية بماليزيا - كوالالمبور هي ترسيخ عدة نقاط في أبناء المجتمع، ومن أهمها:

1. الأخلاق وخدمة المجتمع

⁹³ د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في

2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

⁹⁴ نفس المستجيب السابق.

2. العمل الجماعي

3. الالتزام والنظام

4. تنظيم وإدارة الوقت

5. تعلّم القيادة

6. اكتساب مهارات جديدة

7. الاندماج في المجتمع

8. التخطيط الجيد

9. الاعتماد على النفس

10. المغامرة والشجاعة

ب. العوامل المؤثرة في التغيير

يوجد العديد من العوامل المؤثرة وبشكل كبير على التغيير في المدارس الليبية بماليزيا

—كوالالمبور.

1. تغيّر عناصر العملية التعليمية بشكل دائم

قال مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا⁹⁵:

⁹⁵ د. ميلود العبدلي، مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، موجه سابق مقيم في مدرسة أخرى، تمت المقابلة في 2017/1/18م، بمقر مكتب مدير التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا —كوالالمبور.

"من أهم العوامل المؤثرة في التغيير هي تغيير عناصر العملية التعليمية بشكل دائم، ومفاجئ، مما لا يمكن السيطرة عليه، وهذا ربما يرجع إلى أنه يوجد خصوصية في الغربة عن الوطن".

الجدير بالذكر لدى الباحثة أن مدارس الجاليات تختلف عن المدارس الأخرى ويكون الفرق في العناصر الأساسية للعملية التعليمية وهي: الطالب، والمعلم، والإدارة، والمنهج، والمبنى. وهذه العناصر في مدارس الجالية متغيرة ماعدا المنهج يكون ثابت نسبياً، بعكس عناصر المدارس الموجودة في ليبيا، ويكون التغيير بشكل مفاجئ ولا يمكن السيطرة عليه بمعنى يكون المعلم ممتاز ولاكن لا يستمر في المدرسة بحكم أنه تحصل على عرض عمل أفضل ويرجع السبب لظروف المعيشة أو بحكم السفر أو بحكم ظروف المدينة المتواجد بها ويرغب في الانتقال للأفضل والمناسب له أكثر.

قال المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا⁹⁶:

"من العوامل المؤثرة جداً بالتغيير هي تغيير محاور العمل بشكل مستمر".

بحيث ترى الباحثة إن محاور العمل بالإدارة مهمة جداً وهي كما ذكرت سابقاً تركز على: الطالب، والمعلم، والإدارة، والمنهج، والمبنى. فمثلا الطالب عن طريق خلق بيئة تربوية للتعليم، وغرس البيئة الأخلاقية للطالب بتوفير ما يلزمه لاكتساب المعلومة، أما المعلم عن

⁹⁶ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي -كوالالمبور.

طريق تأهيله وحسن توجيهه والانسجام معه، أما المنهج عن طريق القدرة على توفير الكتب والخطط والمناهج.

2. صعوبة وجود هيكل إداري مستقر

قال المدير العام للمدارس الليبية دماي بماليزيا⁹⁷:

"من العوامل المؤثرة في التغيير هي صعوبة وجود هيكل إداري مستقر، وذلك بسبب ظروف السفر وبالتالي تراكم الخبرات غير موجود بسبب زيادة معدل التغيير بالإدارة بنسبة 50%، وكذلك معدل تغيير الطلبة يزيد عن نسبة 50%،".

ترى الباحثة أن مدارس الجاليات الليبية بيئة متحركة فعلاً ولهذا السبب نجد المدير له دور كبير في التغيير لأنه محتاج دائماً للمواجهة وتغيير الخطط لأنه مكلف ومسؤول على فريق عمل دائم التغيير.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا⁹⁸ قال:

"من العوامل المؤثرة في التغيير هي احتمال عدم وجود معلمين تربويين وعدم وجود بديل لهم".

ترى الباحثة أن أي مدير مدرسة جالية يستمر لمدة سنتين يعتبر قائد لأن التغيير الحاصل

⁹⁷ نفس المستجيب.

⁹⁸ د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

في المدرسة غير متوقع ومفاجئ بسبب الإقامة وغيرها. كما أنه لا يوجد توقيع عقود في مدارس الجاليات ولا توجد شروط جزائية.

3. محدودية الكفاءات المطلوبة

قال مدير المدرسة الليبية داماي كوالالمبور⁹⁹:

" إن المدارس التي في الخارج لا تتقيد أحياناً بشروط الإدارة التعليمية الموجودة في ليبيا لعدة أسباب وأهمها محدودية الكفاءات المطلوبة"

تري الباحثة أن بسبب محدودية الكفاءات المطلوبة في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور بشكل عام وفي المدارس الخاصة "مدرسة داماي" بشكل خاص أن المدرسة لا تستطيع أن تعمل وظائف مستقلة لها مهام معينة ومحددة غير الإدارات الأربعة المذكورة بالهيكل التنظيمي لأنها مكلفة جداً وتسبب مشاكل كثيرة فلهذا يتبعون برنامج التكليف وهو عبارة عن أداء لمهمة معينة تنتهي بانتهاء المهمة. والتكليف يشمل كل شخص في المدرسة سواء كان معلم أو إداري بشرط أن يكون كفء ويتحمل المسؤولية، ونظام التكليف يصدر من قبل مدير المدرسة إلى أحد الإدارات الأربعة الموجودة بالمدرسة والمذكورة سابقاً. ويتم التكليف لقضاء شغل معين بسبب وجود ظرف خاص بمدير

⁹⁹ د. على أبوالقاسم الحراي، مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور، عضو سابق في لجنة إعداد منهج التاريخ على مستوى وزارة التربية والتعليم في ليبيا. تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

المدرسة وتكون مدة التكليف وصلاحيته محدودة أي في نطاق معين وبمجرد رجوع مدير المدرسة تنتهي صلاحية التكليف.

قال مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹⁰⁰:

"إن المدارس الليبية بالخارج لا تتحمل أن يكون بها الطاقم الإداري كبير وبذلك لا تحتاج إلى كم من الإداريين مثل الموجود بليبيا".

تري الباحثة أن بسبب محدودية الكفاءات المطلوبة في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور فكل شخص في المدرسة مكلف بمهمة وعند مشاهدة أي ملاحظة يكتب عليها تقرير ويقدمه لمدير المدرسة والذي بدوره يلجأ لاتخاذ القرار وتوفير المطلوب.

4. وجود منافسين جدد:

يقول المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا¹⁰¹ هي:

"وجود منافسين جدد من المدارس الأخرى، ويرجع الدور الكبير في إحداث التغيير إلى علاقة المدارس الليبية بالسلطة الماليزية وكذلك مستجدات القوانين الماليزية. ومن العوامل الأخرى المؤثرة في التغيير في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هو محاولة الوصول إلى نتائج أفضل بسبب وجود المدارس الليبية في دولة قانون وعلم، وبذلك تسعى المدارس لارتقائها إلى نفس مستوى الدولة "ماليزيا".

¹⁰⁰ د. ميلود العبدلي، مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، موجه سابق مقيم في مدرسة أخرى، تمت المقابلة في 2017/1/18م، بمقر مكتب مدير التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور.

¹⁰¹ مستجيب سابق.

تري الباحثة أن سبب وجود المنافسين هو كثرت عدد المدارس الليبية في ماليزيا مثل المدرسة الليبية كوالالمبور والمدرسة الليبية داماي والمدرسة الليبية جوهور والمدرسة الليبية بينانق ومدرسة أويا ومدرسة الحدائة الدولية ومدرسة خطوات المستقبل ومدرسة الأونس وغيرها من المدارس الليبية والمدارس العربية الأخرى. وباعتبار أن أغلب المدارس الآن تتبع معايير دولية وتعمل بها، لهذا السبب لابد من ضرورة التماشي معهم ومواكبة التطور الموجود، لتكون المدارس الليبية بماليزيا منافس قوي وجاذب لشرائح جديدة.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹⁰² قال:

"بسبب كثرة المدارس الليبية والعربية بماليزيا فإن المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا في تنافس كبير جداً وهي تريد أكبر قدر ممكن من الطلبة"

تري الباحثة أن المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا في تنافس كبير وتريد أكبر قدر ممكن من الطلبة ولاكن هي الآن بحكم لديها العدد الكافي من الطلبة فلا تركز كثيراً على التنافسية.

¹⁰² د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا.

ثانياً: النتائج

1. من أنواع التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هناك ثلاثة أنواع وهي:
 - أ. التغيير في التعليم من الطريقة التقليدية إلى الطرق الحديثة: بحيث وضعت مشاريع خاصة للتعليم منها ما نُفذ، ومنها ما هو قيد التنفيذ. فالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور تقوم بتوفير الكتب الدراسية قبل بداية العام الدراسي الجديد، وتوفير السبورة البيضاء بدل السبورة التقليدية وتوفير الأقلام الخاصة بالكتابة، مع وسائل الإيضاح التعليمية وجميع المواد الدراسية. كما أنه يوجد بها معامل للحاسوب، وبها شاشات عرض لإعطاء الحصص للطلبة داخل المعامل بدل من الحصص التقليدية، كما يوجد معامل مطوّرة للعلوم لإجراء التجارب بها بشكل عملي. بالإضافة على أنه استحدثت فكرة التعلم عن بعد. كما أنه يوجد مشروع خاص بالطلبة الذين يعانون من صعوبة التعليم وهو قيد التنفيذ. وكذلك تم إنشاء منظومة إلكترونية خاصة بالطلبة الموفدين وغير الموفدين وكذلك مرتبات المعلمين كما أن النتائج الشهرية والنهائية كلها في المنظومة.
 - ب. اختيار أفضل المعلمين: بحيث يكون التغيير على مستوى الشكل الإداري وعلى مستوى أعضاء هيئة التدريس في المدرسة والمؤشرات كلها تدل على التغيير للأفضل. بحيث تقام عدة مراحل لتقييم المعلمين قبل قبولهم للعمل بالمدرسة. كما أنه عندما وضعت الرؤية للمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور كان من شروطها التنافسية والتميز.

ج. الإهتمام بمختلف الأنشطة التربوية والرياضية: إضافة صالات جديدة للرياضة، إقامة المباريات والدوريات، كما أنها تهتم بتوفير حوض سباحة للمدرسة. مع التدريب على الأنشطة اليدوية والحرفية كما أنه يوجد فرقة كشفية، وهي من أول الفرق العربية التي تم تأسيسها في الإقليم الكشفي الأسوي.

2. من العوامل المؤثرة في التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هي:

أ. تغيير عناصر العملية التعليمية بشكل دائم، ومفاجئ، مع احتمال عدم وجود معلمين تربويين وعدم وجود بديل لهم، وكذلك صعوبة وجود هيكل إداري مستقر مع محدودية الكفاءات المطلوبة.

ب. وجود منافسين جدد من المدارس الأخرى، كما أن وجود المدارس الليبية في دولة قانون وعلم يجعلها تسعى لارتقاءها إلى نفس مستوى دولة ماليزيا.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية في ماليزيا للتغيير

أولاً: عرض البيانات ومناقشتها وتحليلها

قامت الباحثة بزيارة إلى المدرسة الليبية كوالالمبور والمدرسة الليبية داماي بماليزيا –

كوالالمبور لغرض جمع البيانات فقامت بإجراء مقابلات، وكانت المقابلة على هيئة مقابلة

مغلقة بهدف معرفة: الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية في ماليزيا للتغيير.

1. استراتيجيات التغيير في المعلمين: اختيار المعلمين المتميزين

تمت مقابلة الباحثة للمدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا¹⁰³ حيث قال عن

استراتيجيات التغيير في المعلمين:

"إن المدارس الليبية بماليزيا – كوالالمبور تعمل على حسن اختيار المعلمين والتشدد في اختيارهم، وذلك بوضع شروط ومعايير خاصة لتقييم، وقبول المعلمين. وبعد الموافقة والقبول تبدأ المدرسة العمل بدورات تأهيلية لهم، وبشكل مكثف".

ترى الباحثة الحزم مطلوب جداً عند اختيار المعلمين، وعندما يتم قبولهم للعمل في

المدرسة تقام لهم الدورات التأهيلية بشكل مكثف قبل بداية العام الدراسي ليكونوا على

استعداد تام للعطاء وبكفاءة عالية في التعليم.

¹⁰³ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي – كوالالمبور.

وقال مدير المدرسة الليبية داماي كوالالمبور¹⁰⁴ عن استراتيجيات التغيير في

المعلمين:

"عند بداية العام الدراسي تقام ورشة عمل للمعلمين تستمر لمدة ثلاثة أيام والهدف منها تطوير المعلمين والدفع بهم نحو الأفضل".

ترى الباحثة من خلال تشجيع وتحفيز إدارة المدرسة للمعلمين أن مطلب المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هو معالجة القصور لدى المعلمين إن وجد والرقى بالعملية التعليمية ومساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹⁰⁵ قال:

"إن المدير هو المخطط الاستراتيجي لهذه المؤسسة حيث هو من يضع الخطة الاستراتيجية للبرنامج التعليمي للعام الدراسي بالكامل".

ترى الباحثة أن مدير المدرسة هو المسؤول عن الخطة الاستراتيجية في المدرسة من حيث اختيار المعلمين، ووضع المرتبات لهم، واختيار رؤساء الأقسام، وغير ذلك، ثم يعرضها على مجلس إدارة المدارس لاعتماد هذا الإجراء، وبعد أن يضع المدير خطته الاستراتيجية يتم التفاوض عليها، والنقاش فيها ثم اعتمادها أو تعديلها أو إرجاعها إليه

¹⁰⁴ د. على أبوالقاسم الحاربي، مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور، عضو سابق في لجنة إعداد منهج التاريخ على مستوى وزارة التربية والتعليم في ليبيا. تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

¹⁰⁵ د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

من قبل مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور.

2. استراتيجيات التغيير من التسهيلات للطلبة: توفير التسهيلات المطلوبة للطلبة

عند مقابلة المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا¹⁰⁶ قال:

"من استراتيجيات التغيير من التسهيلات للطلبة هي توفير الكتب المدرسية قبل بداية العام الدراسي، وتوفير الزي المدرسي للطلبة، وإضافة إلى المكتبات والمعامل، وكذلك توفير أماكن للنشاط بمختلف أنواعه"

تري الباحثة أن توفير التسهيلات مهمة جداً بالنسبة للمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور وذلك لسير العملية التعليمية على أكمل وجه، وذلك من خلال خلق بيئة تربوية للتعليم، وغرس البيئة الأخلاقية للطلاب، وتوفير كل ما يلزمه لاكتساب المعلومة، وهذا كله ينعكس على الأداء ويقلل من حجم المشاكل في المدرسة.

كما قال مدير المدرسة الليبية داماي كوالالمبور¹⁰⁷:

"إن من استراتيجيات التغيير من التسهيلات للطلبة هي توفير الكتب المدرسية والزي المدرسي مجاناً للطلاب، وكذلك توفير المكتبات والمعامل، وتوفير أماكن للنشاط بمختلف أنواعه".

¹⁰⁶ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

¹⁰⁷ د. على أبو القاسم الحاربي، مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور، عضو سابق في لجنة إعداد منهج التاريخ على مستوى وزارة التربية والتعليم في ليبيا. تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

تري الباحثة أن المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور تسعى إلى توفير كل ما يحتاجه الطالب، وتحمل المدارس في تكاليف كبيرة جداً وتعتبر هذا جزء من العملية التعليمية، وأنها مجبرة على توفيره مع العلم أن الكثير من المدارس لم تهتم بهذا الموضوع، والغرض من ذلك هو منح الثقة بالمدرسة.

وعند المقابلة مع مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹⁰⁸ قال عن استراتيجيات التغيير من تسهيلات الطلبة:

"إن مدير مجلس إدارة المدارس أعطى كافة الصلاحيات لمدير المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا لتوفير الكتب المدرسية للطلبة، ووضع الجداول الدراسية لهم، وفي الإشراف على امتحاناتهم، وحرية التصرف في جميع الميزانية التسهيلية الملموسة من قبل مدير المدرسة".

تري الباحثة أنه يوجد نوعان من القرارات لدى المدير في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور بحيث تكون القرارات الأولى تنفيذية يومية وهي تخص العمل التنفيذي اليومي في المدرسة، بحيث تصدر هذه القرارات من المدير نفسه أي هو من يتخذ فيها القرار لأنه هو المسؤول. أما النوع الثاني من القرارات فيتعلق بالأمور التي تخص السياسة العامة للمدرسة ويتم فيها استشارة الإدارة العليا. ومثلما يقال بأنه: "من يشاركك في اتخاذ القرار يشاركك في تحمل المسؤولية".

¹⁰⁸ د. علي عبدالله المجري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

3. استراتيجيات التغيير من كفاءة التعليم: استخدام طرق التعليم الحديثة للرفع من

كفاءة التعليم بالمدرسة

عند مقابلة الباحثة لمدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا¹⁰⁹، سألته

عن استراتيجيات التغيير من كفاءة التعليم فقال:

"يوجد أكثر من مائة خطة للاستراتيجية في التعليم، واستخدمت واستفاد منها المعلمين".

تري الباحثة أن مركز الجودة في ماليزيا تركز على خطة استراتيجيات التعليم النشط

حيث تصدر الخطط من مكتب الجودة، وتنفذ على المدارس، وبعد التنفيذ تقيم إدارة

الجودة المدير على نجاح الاستراتيجية في المدرسة، وعلى استجابة المعلمين لتطبيق

الاستراتيجية، ونجحت هذه الخطة وتميزت وفيها لا بد من تقديم المعلمين لما هو جديد

لديهم إلى مكتب الجودة ومن لم يقدم شيء من المعلمين يمكن بذلك الاستغناء عنه

وإحضار البديل.

وعند مقابلة مدير المدرسة الليبية داماي كوالالمبور¹¹⁰ وسأله عن استراتيجيات

التغيير من كفاءة التعليم قال:

¹⁰⁹ د. مصطفى بعيو، مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/18، بمكتب مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا.

¹¹⁰ د. على أبو القاسم الحاربي، مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور، عضو سابق في لجنة إعداد منهج التاريخ على مستوى وزارة التربية والتعليم في ليبيا. تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

"إنّ المدرسة تستخدم برنامج العرض بواسطة الحاسوب في جميع المواد الدراسية داخل معمل الحاسوب بدل من الحصص التقليدية، كما تحث المعلمين وتشجّعهم على استخدام الطرق الحديثة في التعليم، وإعطاء الحصص الدراسية للطلبة بشكل عملي".

تري الباحثة أن المدارس الليبية تشجع المعلمين وتحثهم على التغيير من أجل التطوير كما أنها تساهم وبشكل كبير في تنمية المقترحات والأفكار الدالة إلى التغيير من أجل التطوير.

وقال مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹¹¹ عن استراتيجيات التغيير من كفاءة التعليم:

"عند اختيار مدير المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا تم استخدام الدقة لاختيار مدير المدرسة من قبل اللجنة المشكلة"

تري الباحثة أن بسبب استخدام الدقة في اختيار مدراء المدارس في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور تم التحصّل على مدراء انطلقوا بسرعة كبيرة في مجال التعليم النشط، وفي مجال التعليم التعاوني، وفي مجال المشاركات على مستوى ماليزيا، وعلى مستوى شرق آسيا، وكان لديهم تراتيب في التفوق، حيث زادوا من كفاءة التعليم، ويرجع السبب في ذلك هو أن المدراء مؤمنين بعملهم، ولديهم خبرة، ورغبة في العمل.

¹¹¹ د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

ثانياً: النتائج

من الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية بماليزيا للتغيير هي:

- أ. اختيار المعلمين المتميزين: حسن اختيار المعلمين والتشدد في اختيارهم، وعمل الدورات التأهيلية لهم. كما تقام في بداية العام الدراسي ورشة عمل للمعلمين تستمر لمدة ثلاثة أيام والهدف منها تطوير المعلمين والدفع بهم نحو الأفضل. كما أنه توضع خطة استراتيجية من قبل مدير المدرسة للبرنامج التعليمي للعام الدراسي بالكامل، من حيث اختيار المعلمين، ووضع المرتبات لهم، واختيار رؤساء الأقسام، وغير ذلك
- ب. توفير التسهيلات المطلوبة للطلبة: وهي توفير الكتب المدرسية والزّي المدرسي مجاناً للطلبة، ووضع الجداول الدراسية لهم، وكذلك توفير المكتبات والمعامل، وتوفير أماكن للنشاط بمختلف أنواعه.
- ج. استخدام طرق التعليم الحديثة للرفع من كفاءة التعليم بالمدرسة: إنه يوجد أكثر من مائة خطة للاستراتيجية في التعليم، واستخدمت واستفاد منها المعلمين، فمنها استخدام برنامج العرض بواسطة الحاسوب في جميع المواد الدراسية. كما تحث المعلمين وتشجّعهم على استخدام الطرق الحديثة في التعليم، وإعطاء الحصص الدراسية للطلبة بشكل عملي. كما أن استخدام الدّقة في اختيار مدير المدرسة يكون سبب كافي في زيادة كفاءة التعليم.

المبحث الثالث: المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير بالمدارس

الليبية بماليزيا - كوالالمبور

أولاً: عرض البيانات ومناقشتها وتحليلها

قامت الباحثة بزيارة إلى المدرسة الليبية كوالالمبور والمدرسة الليبية داماي بماليزيا - كوالالمبور لغرض جمع البيانات فقامت بإجراء مقابلات، وكانت المقابلة على هيئة مقابلة مغلقة بهدف معرفة: المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير للمدارس الليبية في ماليزيا.

1. المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المدير: وجود المدير التربوي الذي يمتلك

الرؤية التنافسية اللازمة لإدارة المدرسة.

عند مقابلة المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا¹¹² قال عن المتطلبات

الأساسية الواجب توفرها في المدير:

"يجب أن يكون مدير المدرسة على وعي بالمنتج التعليمي أي لديه رؤية"

كما ترى الباحثة بأنه لا بد أن يكون مدير المدرسة تربوي، ولديه الإحساس

بالمسؤولية، وأن يجمع بين الحزم، واللين، كما أنّ الخبرة لها دور كبير جداً لقيادة المدير

¹¹² د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

لأنها سبب في الاتزان الانفعالي.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹¹³ قال عن المتطلبات

الأساسية الواجب توفرها في المدير:

"يجب أن يكون مدير المدرسة ذو مؤهل تربوي، وأن يكون لديه خبرة في مجال التعليم، وبالأخص التعليم الأساسي، وبعد ذلك الربط بين الخبرة، والمؤهل العلمي، وأن يكون مرن، وذو تفكير حديث، ولا بد أن تكون أفكاره، وتحقيقه تحقيق استراتيجي، وينظر إلى المستقبل بنظرة اعتبار"

وترى الباحثة أنه من الضروري أن يكون مدير المدرسة قائد لا مدير مهمته فقط التوقيع، وتنفيذ الأوامر. ومن المهم أن يكون المدير رؤيته التنافسية، والتميز، وأن يهتم بالبيئة المحيطة به، ويسعى للمساواة بين المعلمين، ويهتم بنقاط القوة لديه لتقويتها، ويهتم بنقاط الضعف لديه لمعالجتها، ولا بد للمدير أن يتبع أسس معينة لتسيير العمل، ويجب أن يكون قدوة في الدقة، واحترام العمل.

وكما قال مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا¹¹⁴ عند مقابله،

وسأله عن المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المدير:

¹¹³ د. علي عبدالله المجري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في

2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

¹¹⁴ د. مصطفى بعيو، مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/18، بمكتب مدير إدارة

الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا.

"يجب أن يكون مدير ذو شخصية قوية، وذكي، وصبور، ولا يكون اندفاعي في اتخاذ القرارات"

كما ترى الباحثة بأنه لا بد من اتباع منهج الشورى مع العاملين في المؤسسة، وإعطائهم استقلالية الشغل، وأن يكون مدير المدرسة ديمقراطي، ولا بد أن يكون عاطفي، وشديد في نفس الوقت، وعلى حسب الحاجة المطلوبة لذلك.

2. المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المعلم: وجود المعلم التربوي القادر على البذل والعطاء.

عند مقابلة المدير العام للمدارس الليبية دماي بماليزيا¹¹⁵ قال عن المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المعلم:

"يجب أن يكون المعلم تربوي، وذو خبرة كبيرة في التعليم، ولديه الرغبة، والقدرة على البذل والعطاء، وأن يكون منضبط في عمله".

ترى الباحثة أن في العملية التعليمية تكون المدرسة الناجحة بها 70% ابتكار وتخطيط و30% حلاً للمشاكل، أما المدرسة الفاشلة يكون فيها 70% حل مشاكل و30% ابتكار وتطوير.

¹¹⁵ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية دماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية دماي - كوالالمبور.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹¹⁶ قال عن المتطلبات

الأساسية الواجب توفرها في المعلم:

"يجب أن يكون المعلم تربوي، وأن يكون معلّم كفء ويمتلك الخبرة والشهادة العلمية، وقادر على العطاء، ومتفرغ لعمله في التعليم".

وهنا ترى الباحثة بأن بالاهتمام بالتعليم والمعلّم نتحصل على كوادر جيدة وعندما

يبني التعليم على خطط صحيحة وقيادة إدارية فاشلة تكون النتيجة سيئة ونتحصل على جيل فاشل علمياً وتربوياً.

أما عن مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا¹¹⁷ فقال:

"لا بد من تطبيق المعلمين للاستراتيجيات المطلوبة منهم، واستجابتهم للدورات التأهيلية المقامة لهم"

حيث ترى الباحثة أنه عندما يوجد خلل في تطبيق الاستراتيجيات من قبل المعلمين

بالمدرسة. هذا يدل على وجود خلل بالإدارة، وبذلك يكون الحزم والشدة مطلوبة من الإدارة.

¹¹⁶ د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالامبور -ماليزيا.

¹¹⁷ د. مصطفى بعيو، مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/18، بمكتب مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا.

3. المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المدرسة: وجود كوادر جيدة بقيادة إدارية

محترفة.

عند مقابلة المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا¹¹⁸ قال عن المتطلبات

الأساسية الواجب توفرها في المدرسة:

"لابد من ضرورة توفر الجانب التربوي في المدارس الليبية بماليزيا".

تري الباحثة أنه إن وجدت بوثقة جيدة بإدارة قيادية محترفة سيكون المنتج طالب

ذو معايير دولية معروفة، وفيه نواتج التعلم المشهورة.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹¹⁹ قال:

"من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المدرسة هي وجود الانسان القائد الكفاء في العمل مع توفير جميع الإمكانيات كحد أدنى لإنجاح عملية التغيير مثل: وجود المعلم الجيد الذي يمتلك الشهادة العلمية، والقدرة، والخبرة، وأن يكون قادر على العطاء. كذلك ضرورة توفير المبنى التعليمي الصحيح والسليم".

حيث ترى الباحثة أنّ المتطلبات تتمركز بين مدير المدرسة، والطلاب، والمعلمين،

ومبنى المدرسة، ولتفاعل كل هذه العناصر لابد من توفر الدعم المالي لإعطاء النتائج

¹¹⁸ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

¹¹⁹ د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

المطلوبة، ومع ضرورة وجود التحفيز لأنه من أهم المتطلبات اللازم توفرها لنجاح عملية التغيير.

كما قال مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹²⁰:
 "من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المدرسة ضرورة استخدام الإدارة لأسلوب الثواب والعقاب"

تري الباحثة أن استخدام الإدارة لإسلوب الثواب والعقاب مطلوب جداً لتحسين أداء الموظفين، مع ضرورة وجود الموارد البشرية، والأماكن الصالحة، والميزانية المطلوبة لأن الرغبة في التغيير موجودة وبقوة.

ثانياً: النتائج

من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير للمدارس الليبية في ماليزيا هي:

- أ. وجود المدير التربوي الذي يمتلك الرؤية التنافسية اللازمة لإدارة المدرسة: أن يكون مدير المدرسة على وعي بالمنتج التعليمي أي لديه رؤية، وأن يكون المدير ذو مؤهل تربوي، وأن يكون لديه خبرة في مجال التعليم، وبالأخص التعليم الأساسي، وبعد ذلك الربط بين الخبرة، والمؤهل العلمي ولديه الإحساس بالمسؤولية، وأن يجمع بين الحزم،

¹²⁰ د. ميلود العبدلي، مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، موجه سابق مقيم في مدرسة أخرى، تمت المقابلة في 2017/1/18م، بمقر مكتب مدير التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا -كوالالمبور.

واللّين، وأن يكون مرن، وذو تفكير حديث، ولا بد أن تكون أفكاره، وتحقيقه تحقيق استراتيجي، وينظر إلى المستقبل بنظرة اعتبار، يجب أن يكون مدير قائد، وأن تكون المدير رؤيته التنافسية والتميّز، ويسعى للمساواة بين المعلمين، ويهتم بنقاط القوة لديه، ويجب أن يكون قدوة في الدقة، واحترام العمل. أن يكون مدير ذو شخصية قوية، وذكي، وصبور، ولا يكون اندفاعي في اتخاذ القرارات، وأن يتّبع منهج الشورى مع العاملين في المؤسسة، وإعطائهم استقلالية الشغل، وأن يكون مدير ديمقراطي.

ب. وجود المعلم التربوي القادر على البذل والعطاء: أن يكون المعلم تربوي، وأن يكون معلّم كفء وذو خبرة كبيرة وشهادة علمية في التعليم، ولديه الرغبة، والقدرة على البذل والعطاء، وأن يكون متفرّغ ومنضبط في عمله.

ج. وجود كوادر جيدة بقيادة إدارية محترفة: ضرورة توفر الجانب التربوي في المدرسة، مع وجود الانسان القائد الكفاء في العمل وكذلك توفير جميع الإمكانيات كحد أدنى لإنجاح عملية التغيير. ومع ضرورة توفير المبنى التعليمي الصحيح والسليم، وكذلك لتفاعل عناصر العملية التعليمية لابد من توفر الدعم المالي لإعطاء النتائج المطلوبة، ومع ضرورة وجود التحفيز لأنه من أهم المتطلبات اللازم توفرها لنجاح عملية التغيير. ضرورة استخدام الإدارة لأسلوب الثواب والعقاب، مع ضرورة وجود الموارد البشرية، والميزانية المطلوبة.

المبحث الرابع: الدور القيادي لمدراء المدارس الليبية بماليزيا

أولاً: عرض البيانات ومناقشتها وتحليلها

قامت الباحثة بزيارة إلى المدرسة الليبية كوالالمبور والمدرسة الليبية داماي بماليزيا —

كوالالمبور لغرض جمع البيانات فقامت بإجراء مقابلات، وكانت المقابلة على هيئة مقابلة

مغلقة بهدف معرفة: الدور القيادي لمدراء المدارس الليبية بماليزيا.

1. الدور القيادي في الرفع من كفاءة المعلمين: الرفع من كفاءة المعلمين وتأهيلهم

وحسن توجيههم.

عند مقابلة المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا¹²¹ وسأله عن الدور القيادي

في الرفع من كفاءة المعلمين فقال:

"يتمثل الدور القيادي في تأهيل المعلمين، وحسن توجيههم، والانسجام معهم في بيئة العمل، وإعطائهم حرية التعبير مع احترام الرأي، والرأي الآخر".

كما ترى الباحثة أنه لا بد من اتخاذ مبدأ الشورى بين الإدارة والمعلمين قبل اتخاذ

القرارات، والاهتمام الكبير، والمطلوب جداً الرضا الوظيفي لدى المعلمين. كما أنه وضعت

لوائح تنفيذية منها لائحة مالية ومنها لائحة جزاءات للطلاب وللمعلمين سواء بالعقاب

وكذلك انتاج ما يسمى بلائحة الوصف الوظيفي بمعنى التعريف بالأخصائي وما واجباته

¹²¹ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي — كوالالمبور.

ومن هو المحاسب وما واجباته ومن هو المدير وماهي واجباته وهكذا. حتى لا تتداخل الاختصاصات وكل واحد يشتغل في عمله ويحترم باقي التخصصات.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية باليزيا¹²² قال عن الدور القيادي في الرفع من المعلمين: " للرفع من المعلمين لابد من العمل مع روح الفريق، والمساواة بينهم أي عدم الحيادية لمجموعة معينة دون غيرها من المعلمين مع التحفيز الدائم لهم". ترى الباحثة أنه للرفع من كفاءة المعلمين لابد من تشجيعهم والمساواة بينهم من قبل مدير المدرسة وزرع الود والاحترام بينهم وعدم استقطاب عناصر معينة من المعلمين والمعلمات ووجودهم كحاشية حول المدير ويكونوا على حظوة من مدير المدرسة. وقال مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور¹²³:
 "للرفع من كفاءة المعلمين علينا حث المعلمين وتشجيعهم على إعطاء الحصص الدراسية للطلبة بشكل عملي، ومواكبة التطور في طرق التدريس"
 ترى الباحثة أنه عندما يتعامل المدير مع المعلم بطريقة راقية وتنبيهه إلى جوانب القصور لديه مع النصح والإرشاد المستمر فبهذا الأسلوب يطور المعلم من نفسه ويبتكر طرائق تدريس حديثة. مع ضرورة إعطاء شهادات تقدير لجميع المعلمين وبدون استثناء من أجل التقدير والتحفيز والتنشيط للجميع.

¹²² د. علي عبدالله المجري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية باليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية باليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - باليزيا.

¹²³ د. علي أبو القاسم الحاربي، مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور، عضو سابق في لجنة إعداد منهج التاريخ على مستوى وزارة التربية والتعليم في ليبيا. تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

2. الدور القيادي في الرفع من توفير التسهيلات: توفير التسهيلات للمدرسة

لتحقيق الأهداف المطلوبة.

عند مقابلة المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا¹²⁴ وسؤاله عن الدور القيادي

في الرفع من توفير التسهيلات قال:

"يتمثل الدور القيادي في أن المدير هو من يدعم التغيير، مع العلم أنّ المسؤولية تكاملية، ولاكن لخبرة المدير، ورغبته فالتغيير أثر كبير جداً في تحقيق التغيير".

ترى الباحثة ان التطوير لا يأتي بالأمر والقرارات واللوائح فالأوامر والقرارات

واللوائح التي تصدر هي في الجوانب التنظيمية، أما الجوانب التطويرية تخضع للمعلم نفسه.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹²⁵ قال عن الدور القيادي

في الرفع من توفير التسهيلات:

"الاختيار السليم للمدراء في مساعدتهم لتحقيق الأهداف في المدرسة. بحيث يكون المختار لديه الإمكانية، ولديه القدرة، ويكون على قدر كبير من العلم، والمعرفة".

ترى الباحثة أن المدير القائد هو من يجعل العاملين معه يحبون شغلهم ويدعون فيه

¹²⁴ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

¹²⁵ د. علي عبدالله المجري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

وذلك بأسلوبه وحسن تصرفه معهم. ومعنى أنه إذا لا يوجد رضا وظيفي لا توجد إنتاجية ولا توجد فاعلية في العمل ولا يوجد تغيير ولا يوجد تطوير.

وقال مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور¹²⁶:

"باعتبار أن المدرسة الليبية داماي مدرسة خاصة فلها خصوصيتها في الأمور المالية وهي تحاول بقدر الإمكان أن تحتل الأعمال الإدارية في أشخاص معينين للقيام بأكثر من وظيفة"

كما ترى الباحثة أن المدرسة الليبية داماي كوالالمبور تعتمد على أسلوب التكليف للإدارات التابعة للمدرسة نفسها، حيث تستلم التقارير منهم، وتشرف عليهم فيما تم إنجازه وفيما لم يتم إنجازه. كما أن مدير المدرسة في تحريض دائم ومستمر للمعلمين على توزيع المهام فيما بينهم بكل تفاهم. فبسبب توزيع المهام والتكليف إذا غاب مدير المدرسة لأي ظرف كان لا تتعطل المدرسة وتستمر في عملها الطبيعي.

3. الدور القيادي في تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس: تطوير وسائل التعليم

وتحقيق التنافس

عند مقابلة المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا¹²⁷ قال عن الدور القيادي

¹²⁶ د. على أبو القاسم الحاربي، مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور، عضو سابق في لجنة إعداد منهج التاريخ على مستوى وزارة التربية والتعليم في ليبيا. تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

¹²⁷ د. محمود عبد المحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

في تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس:

"كانت رؤية المدرسة الليبية دامي هي نقل المدرسة من مرحلة النجاح على مرحلة التميز، والآن اجتازت مرحلة النجاح باسمها وطلابها وهي في مرحلة التخطيط المستمر للتميز عن الآخرين".

ترى الباحثة بأن القيادة في المدارس ليست مثل القيادة في أي منظمة أخرى. لأن المدرسة تعتبر مؤسسة تربوية ليس كإدارة شركة أو فندق وغيرها. وبهذا محاور العمل لدى الإدارة تعتمد على أربعة جوانب وهي المعلم، والمتعلم، والمنهج، والمناخ، ويقوم الإداري الجيد بتذليل العقبات من طريق هذه الجوانب لأجل الانسجام الدائم الذي ينتج عنه منتج متعلم قد درس ما نريده منه، ووعاه، وأصبح يمارسه في الحياة والمقصود أن المخرجات تتوقف على المدخلات وهذا ما يسمى بالمعايير الدولية للتعليم.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹²⁸ قال عن الدور القيادي

في تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس:

"المدير هو صمام الأمان في المدرسة، وهو الذي يقودها إلى الأمام"

ترى الباحثة أن للمدير الدور الكبير في تحفيز المعلمين والطلبة للتغيير من طريقة

التعليم من تعليم تعاوني، وتعليم نشط من 112 استراتيجية.

¹²⁸ د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

كما قال مدير المدرسة الليبية داماي كوالالمبور¹²⁹ بخصوص الدور القيادي في تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس:

"إن دور المدير لا يقتصر على الجانب الإداري فقط بل يقتصر كذلك على الجانب التربوي والجانب التعليمي".

كما ترى الباحثة أن المدير يقوم بمهام المفتش التربوي في حالة عدم توفر المفتش التربوي لوجود قرار في التعليم في ليبيا يقول: "إن مدير المدرسة مفتش مقيم".

ومدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹³⁰ قال عن الدور القيادي في تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس:

"يوجد دور كبير لأنه أي مدير يستمر في إدارة مدارس الجاليات لمدة سنتين يعتبر قيادي لأنه يشتغل في بيئة صعبة وعليه مسؤولية كبيرة جداً والموارد الموجودة محدودة وفي بعض الأحيان غير موجودة".

ترى الباحثة أن مع وجود الصعوبات بالمدارس الليبية بماليزيا ومع ذلك فالمدارس نشطة ومنظمة ومستمرة ويوجد بها توجيه ورقابة وهي معتمدة ومتميزة جداً ولديها أنشطة كبيرة وتشارك في جميع المسابقات الدولية والمحلية.

¹²⁹ د. على أبوالقاسم الحراي، مدير المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور، عضو سابق في لجنة إعداد منهج التاريخ على مستوى وزارة التربية والتعليم في ليبيا. تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

¹³⁰ د. ميلود العبدلي، مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، موجه سابق مقيم في مدرسة أخرى، تمت المقابلة في 2017/1/18م، بمقر مكتب مدير التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور.

ثانياً: النتائج

الدور القيادي لمدرء المدارس الليبية بماليزيا يتمثل في:

أ. الرفع من كفاءة المعلمين وتأهيلهم وحسن توجيههم: يتمثل في تأهيل المعلمين، وحسن

توجيههم، والانسجام معهم في بيئة العمل، وإعطائهم حرية التعبير مع احترام الرأي، والرأي الآخر، كما لابد من اتخاذ مبدأ الشورى بين الإدارة والمعلمين قبل اتخاذ القرارات، والاهتمام الكبير، والمطلوب جداً بالرضا الوظيفي للمعلمين. بالعمل مع روح الفريق، والمساواة بينهم أي عدم الحيادية لمجموعة معينة دون غيرها من المعلمين. وكذلك بحث المعلمين وتشجيعهم على إعطاء الحصص الدراسية للطلبة بشكل عملي، ومواكبة التطور في طرق التدريس مع ضرورة إعطاء شهادات تقدير لجميع المعلمين وبدون استثناء من أجل التقدير والتحفيز والتنشيط للجميع.

ب. توفير التسهيلات للمدرسة لتحقيق الأهداف المطلوبة: تتمثل في أن المدير هو من يدعم التغيير، مع العلم أنّ المسؤولية تكاملية، ولاكن خبرة المدير، ورغبته فالتغيير أثر كبير جداً في تحقيق التغيير. كما أن الاختيار السليم للمدرء في مساعدتهم لتحقيق الأهداف في المدرسة. بحيث يكون المختار لديه الإمكانية، ولديه القدرة، ويكون على

قدر كبير من العلم، والمعرفة.

ج. تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس: رؤية المدرسة الليبية بماليزيا - كوالالمبور وهي نقل

المدرسة من مرحلة النجاح على مرحلة التمييز، كما يقوم الإداري الجيد بتذليل العقبات من طريق جوانب العملية التعليمية لأجل الانسجام الدائم الذي ينتج عنه منتج متعلم قد درس ما نريده منه، ووعاه، وأصبح يمارسه في الحياة. يتمثل الدور القيادي في المدير نفسه فهو صمام الأمان في المدرسة، والدور القيادي في تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس لا يقتصر على الجانب الإداري فقط بل يقتصر كذلك على الجانب التربوي والجانب التعليمي. والجدير بالذكر أنه أي مدير يستمر في إدارة مدارس الجاليات لمدة سنتين يعتبر قيادي لأنه يشتغل في بيئة صعبة وعليه مسؤولية كبيرة جداً.

المبحث الخامس: المعوقات التي تواجه المدارس الليبية باليزيا في التغيير

أولاً: عرض البيانات ومناقشتها وتحليلها

قامت الباحثة بزيارة إلى المدرسة الليبية كوالالمبور والمدرسة الليبية داماي باليزيا —

كوالالمبور لغرض جمع البيانات فقامت بإجراء مقابلات، وكانت المقابلة على هيئة مقابلة

مغلقة بهدف معرفة: المعوقات التي تواجه المدارس الليبية باليزيا في التغيير.

1. معوقات المعلمين في التغيير: مشكلة المعروض من المعلمين

عند المقابلة مع المدير العام للمدارس الليبية داماي باليزيا¹³¹ قال:

"إنَّ من أهم المعوقات للتغيير في المدارس الليبية باليزيا هي المعروض من المعلمين، لاحتمال عدم وجود معلمين تربويين، وكذلك عدم وجود بديل لهم".

ترى الباحثة في المدارس الليبية باليزيا — كوالالمبور أنه عندما توجد صعوبة في

الحصول على معلّمين تربويين وذوي خبرة في التّعليم يضطر مدير المدرسة للبحث عن

البديل لتغطية العجز مع العمل على التأهيل التربوي للمعلمين للحصول على كوادر

جيدة.

وقال مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية باليزيا¹³²:

¹³¹ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي باليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي — كوالالمبور.

¹³² د. ميلود العبدلي، مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية باليزيا، موجه سابق مقيم في مدرسة أخرى، تمت المقابلة في 2017/1/18م، بمقر مكتب مدير التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية باليزيا — كوالالمبور.

"كفاءة المعلمين تختلف من فصل دراسي لآخر، فقد يكون المعلمين في الفصل الدراسي في غاية العطاء، وفي فصل دراسي آخر تكون هناك مجموعة جديدة من المعلمين في مستوى متدني من العطاء".

ترى الباحثة عدم وجود المعلمين بالكفاءة المطلوبة بشكل دائم في المدارس الليبية بماليزيا يرجع السبب في عدم توفّر المعلمين بالشكل المطلوب هو العروض المالية الأخرى أو بسبب فرصة عمل أخرى أو بسبب ظروف السكن أو الإقامة.

2. معوقات المدير القائد في التغيير: عدم وجود هيكل إداري مستقر

عند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا¹³³ قال:

"إنّ من المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هي توفّر مدير المدرسة التربوي الذي يمتلك الخبرة، والرؤية، ويكون ملم بجميع الأمور".

ترى الباحثة ضرورة أن يكون مدير المدرسة مرن، ويستوعب الجميع. لأن الأفكار مختلفة، ولكي يستطيع النجاح في قيادة المدرسة.

وعند المقابلة مع المدير العام للمدارس الليبية داماي - كوالالمبور¹³⁴ قال:

"إنّ من أهم المعوقات في الإدارة بشكل عام هي عدم وجود هيكل إداري مستقر".

¹³³ د. علي عبدالله المجري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

¹³⁴ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

كما ترى الباحثة بأن الاعتماد في المدارس الليبية في الغالب يكون على الدارسين، والدارس لا يتجاوز سنة أو سنتين ثم ينتقل ويأتي البديل، وهكذا، وبالتالي تراكم الخبرات غير موجود بسبب زيادة معدل التغيير بالإدارة كبير جداً.

كما قال مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا — كوالالمبور¹³⁵:

"إن الذهنية القيادية لمدارس الجاليات تختلف جداً عن الوضع الطبيعي، وهي أحد المعوقات وتحتاج إلى قائد ديناميكي "قائد مهاجم".

ترى الباحثة أن المشاكل في المدارس الليبية بماليزيا صعبة حيث أن عدد الطلاب متذبذب جداً لأنه فجأة يأتي كمية من الموفدين، ومعهم أبنائهم الراغبين في الدراسة، وبعد فصل دراسي معين ينخفض العدد إلى أدنى مستوى فتصبح الموارد في المدرسة غير مستغلة، وبعد فصل دراسي آخر لا تجد موارد كافية للأعداد الموجودة. فتحتاج إلى كيفية التعامل أو التصرف وكيفية التغيير وكيفية تنسيق الفصول الدراسية وإلى غير ذلك من الأمور الأخرى.

¹³⁵ د. ميلود العبدلي، مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، موجه سابق مقيم في مدرسة أخرى، تمت المقابلة في 2017/1/18م، بمقر مكتب مدير التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا — كوالالمبور.

3. المعوقات الخارجية في التغيير: انشغال المدرسة بأمور خارجية ليست من مهامها.

عند المقابلة مع المدير العام للمدارس الليبية داماي - كوالالمبور¹³⁶ قال:

"من المعوقات الخارجية في التغيير هي مستجدات القوانين المالية، وكذلك صعوبة الحصول على الإقامة للطلاب".

وترى الباحثة أن هذا مما يؤثر على المدرسة، وكذلك صعوبة الظروف السياسية جعل المدرسة تنشغل بأمور ليست من مهامها.

وعند مقابلة مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور¹³⁷ قال:

"من أهم المعوقات الخارجية في المدارس الليبية بماليزيا هي عدم توفر الموارد المالية، وكذلك تدخل بعض أولياء الأمور بطريقة غير صحيحة في شؤون عمل المدرسة مع أبنائهم الطلبة، كما أنّ وزارة التربية والتعليم الليبية لا تتدخل في شؤون المدارس الليبية بماليزيا إلا في اعتماد النتائج فقط".

وترى الباحثة أن تغطية المرتبات والصيانة والدعم المالي من رسوم الطلبة التي تدفع من أبناء الطلبة الليبيين الموفدين على حساب الدولة. مع العلم أنّ بعض أولياء الأمور لا يدفع للمدرسة في رسوم الطلبة لأبنائهم، وهذا ما يجعل مرتبات المعلمين بسيطة.

¹³⁶ د. محمود عبدالمحسن، المدير العام للمدارس الليبية داماي بماليزيا، تمت المقابلة في 2017/1/17م، بمقر إدارة المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور.

¹³⁷ د. علي عبدالله المجبري، مدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، ملحق عمالي بالسفارة الليبية بماليزيا. تمت المقابلة في 2017/1/19م، بمقر إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور - بماليزيا.

كما قال مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا —
كوالالمبور¹³⁸:

"من أحد المعوقات الخارجية هي ضعف الموارد المادية والبشرية".

تري الباحثة أن من أكبر المعوقات هو ضعف الموارد المادية والبشرية بسبب عدم

وجود إمكانيات ودعم من ليبيا.



¹³⁸ د. ميلود العبدلي، مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، موجه سابق مقيم في مدرسة أخرى، تمت المقابلة في 2017/1/18م، بمقر مكتب مدير التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا —كوالالمبور.

ثانياً: النتائج

من المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا في التغيير:

- أ. مشكلة المعروض من المعلمين: لاحتمال عدم وجود معلمين تربويين، وكذلك عدم وجود بديل لهم. فصعوبة الحصول على معلمين تربويين وذوي خبرة في التعليم. عدم وجود المعلمين بالكفاءة المطلوبة بشكل دائم.
- ب. انشغال المدرسة بأمر خارجي ليست من مهامها: مستجدات القوانين الماليزية، وكذلك صعوبة الحصول على الإقامة للطلاب، وكذلك صعوبة التواصل مع الداخل "ليبيا" بسبب الظروف السياسية عدم توفر الموارد المالية، وضعف الموارد المادية والبشرية وكذلك تدخل بعض أولياء الأمور بطريقة غير صحيحة في شؤون عمل المدرسة مع أبنائهم الطلبة.
- ج. عدم وجود هيكل إداري مستقر: عدم وجود هيكل إداري مستقر. عدم توفر مدير المدرسة التربوي الذي يمتلك الخبرة، والرؤية، ويكون ملم بجميع الأمور، وأن يكون مرناً، ويستوعب الجميع. كما أن الذهنية القيادية لمدارس الجاليات تختلف جداً عن الوضع الطبيعي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

أولاً: نتائج أنواع التغيير والعوامل المؤثرة في التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور

أ. نتائج أنواع التغيير:

1. التغيير في طريقة التعليم: التغيير من الطريقة التقليدية إلى الطرق الحديثة في التعليم

لقد كانت طريقة التدريس في الماضي تركز على توصيل المعلومات إلى ذهن التلميذ بطريقة تسهل استيعابها، أما حديثاً فإنها تعتنى إلى جانب ذلك بالعمل على تهيئة الفرص أمام التلاميذ لاكتساب الخبرات، وذلك عن طريق النشاط والممارسة، وبهذا يتسع الدور الذي تقوم به طرق التدريس، وتصبح جزءاً لا يتجزأ من المنهج بمعناه الواسع المتطور بدلاً من كونها وسيلة لنقل المعلومات إلى التلاميذ فحسب.¹³⁹

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة هناك العديد من أنواع التغيير المختلفة على مستوى التعليم بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور. حيث أنه يوجد تغيير على مستوى الشكل الإداري وعلى مستوى أعضاء هيئة التدريس في المدرسة والمؤشرات كلها تدل على التغيير للأفضل. كما أن أنواع التغيير مختلفة وذلك لأن المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور مهتمة اهتماماً كاملاً بكل ما يحتاجه الطالب من توفير للكتب الدراسية قبل بداية العام

¹³⁹ حلمي أحمد الوكيل. "تطوير المناهج"، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة. الطبعة السابعة. 1982م، ص 380.

الدراسي الجديد، وتوفير السبورة البيضاء بدل السبورة التقليدية وتوفير الأقلام الخاصة بالكتابة، مع وسائل الإيضاح التعليمية وجميع المواد الدراسية. وتعرف الوسائل التعليمية على أنها مجموعة أجهزة وأدوات ومواد يستخدمها المعلم لتحسين عملية التعليم والتعلم بهدف توضيح المعاني وشرح الأفكار في نفوس التلاميذ، وتعرف أيضا على أنها: وسائل تربوية يستعان بها لإحداث عملية التعلم¹⁴⁰.

وكما اطلعت الباحثة ولاحظت وجود معامل للحاسوب، وبها شاشات عرض لإعطاء الحصص للطلبة داخل المعامل بدل من الحصص التقليدية، كما يوجد معامل مطوّرة للعلوم لإجراء التجارب بها بشكل عملي.

كذلك تبين من أسئلة الباحثة إن من أنواع التغيير في التعليم بالمدارس الليبية بماليزيا -كوالالمبور هو تعليم الطلبة وتحفيظهم للقرآن الكريم، وتعليمهم كيفية كتابة الأنواع المختلفة للخط العربي. بالإضافة إلى مشاركة جميع المدارس الليبية بماليزيا كوالالمبور في العديد من المسابقات على مستوى ماليزيا منها مسابقة "تاج الوقار" الدينية للقرآن الكريم والمشرف عليها السفارة السعودية، ومسابقة اتحاد القراءة العربية المقام في دبي، حيث تقوم إدارة النشاط بمتابعة النشاط، وذلك بعد تشكيل لجان للمتابعة، كما هو الحال في مختلف الأنشطة الأخرى. ولقد اطلعت الباحثة على الصفحات الخاصة بالنشاطات المختلة

¹⁴⁰ سلامة عبد الحافظ "الوسائل التعليمية والمنهج"، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2000م.

للمدارس الليبية بماليزيا والموجودة بموقع التواصل الاجتماعي (الفيس بوك)، وتأكدت من صحة وصدق البيانات.

وكما ترى الباحثة أنه وضعت مشاريع خاصة للتعليم منها ما نفذ، ومنها ما هو قيد التنفيذ. حيث استحدثت فكرة التعلم عن بعد، والذي يمكن تعريفه بأنه طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة كالحاسب والشبكات والوسائط المتعددة وبوابات الإنترنت من أجل إيصال المعلومات للمتعلمين بأسرع وقت وأقل تكلفة وبصورة تمكن من إدارة العملية التعليمية وضبطها وقياس وتقييم أداء المتعلمين¹⁴¹.

واستحدثت الفكرة بالمدارس الليبية بماليزيا بسبب توافد الطلبة من الجاليات الأخرى الذين لديهم مشكلة في التعليم، وعدم القدرة على فهم المنهج الليبي، والذين يشكون من عدم توفر المعلمين، أو عدم توافق وجود المدارس الليبية بالقرب من مكان دراسة أولياء أمورهم. فمن هذا المنطلق طبقت هذه الفكرة في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور، وكانت البداية مع طلبة الشهادتين الإعدادية والثانوية، ويمكن أن يستفاد منها كل الطلبة الموجودين بماليزيا - كوالالمبور، والطلبة الموجودين خارج الجالية الماليزية على حد سواء.

كما أنه عندما اطلعت الباحثة على الوثائق الخاصة بالمدارس الليبية بماليزيا لاحظت

¹⁴¹ د. عبدالستار إبراهيم الهيبي، "التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني"، ورقة عمل تلقي الضوء على تجربة التعليم الإلكتروني لمقرر الثقافة الإسلامية إسلام 101، قسم اللغة العربية والدراسات الإسلامية، جامعة البحرين، 2012م.

وجود مشروع خاص بالطلبة الذين يعانون من صعوبة التعليم، وتكمن مشكلتهم في النطق أو الفهم، حيث استبعدنا إصابتهم بتأخر العقل لأن الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة غالباً لا يدخل مدار الأكاديمية بل لديه مراكز خاصة به، وهذا المشروع محاولة من المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور بطريقة تعليمية غير تقليدية لمن لم يجني ثمار تعليمه بشكل جيد. أي تحصيله الأكاديمي متدني على أقرانه بعد تطبيق منهجية التعليم التقليدي، ويحتاج لطريقة خاصة به لكي يتحصل على نتائج تعليمية أفضل، وهذه تعتبر من أحد الوسائل التعليمية الجديدة التي تطبق على الطلبة الذين يعانون من صعوبات التعليم. فلا شك أن العلماء والبارعين في مختلف مجالات الحياة، قد عاشوا خبرات تربوية وفرها لهم معلمون متميزون طوال مراحل تعليمهم، الأمر الذي أثر في بناء شخصياتهم وصقل تفكيرهم على نحو مكنهم من التفوق والتميز في مجتمعاتهم، وتوصلوا إلى الاكتشافات والاختراعات المؤثرة في حياة البشرية وتقدمها.¹⁴²

2. التغيير في المعلمين: اختيار أفضل المعلمين

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن من أنواع التغيير في المعلمين هي عند قبول أعضاء هيئة التدريس في المدرسة بحيث تقام عدة مراحل لتقييم المعلمين قبل قبولهم وهي: تقديم المعلم لسيرته الذاتية ثم مقابلة شخصية للمعلم مع لجنة مكلفة بالتقييم

¹⁴² مصطفى، عبد السلام، "أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم"، القاهرة: دار الفكر العربي. 2000م.

ثم إعطاء حصة من المعلم في فصل افتراضي وعند القبول يبقى المعلم تحت التجربة لمدة شهر والغرض من كل هذه المراحل السعي إلى توفير أعضاء هيئة تدريس قديرين في العطاء. وتشير الدراسات التربوية في هذا المجال إلى أن مدى الفروق الفردية يتأثر بعدد من العوامل وأهمها: العمر الزمني، مستوى الأداء، الممارسة والخبرة، التدريب، النوع¹⁴³.

وكما تبين للباحثة أنه عندما وضعت الرؤية للمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور كان من شروطها التنافسية والتميز، ولم يكن كمصطلح بل هدف فعلي للمدرسة. لأن المعلمين في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور يتنافسون في طرق التدريس الحديثة ويسعون للوصول بطلابهم إلى أفضل المستويات.

ولاحظت الباحثة عند مقابلة المعلمين أثناء تجميع البيانات ومن المواقع الخاصة بالمدارس الليبية في ماليزيا أن المعلمين في المدارس الليبية بماليزيا فعلاً يحملون مؤهلات تربوية ولديهم القدرة على العطاء، ويملكون روح التنافس.

3. التغيير في أنواع الأنشطة: الاهتمام بمختلف الأنشطة التربوية والرياضية

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة إن من أنواع التغيير بالأنشطة هي الاهتمام والتنوع الكبير في الأنشطة المختلفة مثل الأنشطة التربوية والرياضية. وهذا يعتبر

¹⁴³ أديب الخالدي، "سيكولوجية الفروق الفردية والتفوق العقلي"، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م.

من أحد أنواع التطوير وخصوصاً في مدارس الجاليات. فكل مدرسة من المدارس الليبية بماليزيا تسعى إلى التميّز عن غيرها من المدارس الأخرى.

ولقد أضحت الأنشطة التربوية جزءاً من فلسفة المدرسة الحديثة التي لم يقتصر اهتمامها على العناية بالناحية التحصيلية للطلبة، وتلقيهم المعارف، والمعلومات بمختلف أنواعها بل امتدت وظيفة المدرسة في إطار هذه الفلسفة إلى تنمية شخصية الطلبة وتوجيه ميولهم، والكشف عن قدراتهم، واستعدادهم في المجالات المدرسية المختلفة، التي تشمل الأنشطة كافة وبينها الرياضية، والاجتماعية، والثقافية¹⁴⁴.

وكما تبين للباحثة أنه من أنواع التغيير بالأنشطة في المدارس الخاصة مثل المدرسة الليبية داماي - كوالالمبور أنه تم إضافة صالات جديدة للرياضة، والاهتمام واضح بالجانب الرياضي بشكل كبير من حيث المباريات، والدوريات، والمشاركة فيها، والفوز بها، والتّحصل في النهاية على العديد من الكؤوس، كما أن المدرسة تهتم بتوفير حوض سباحة للطلاب.

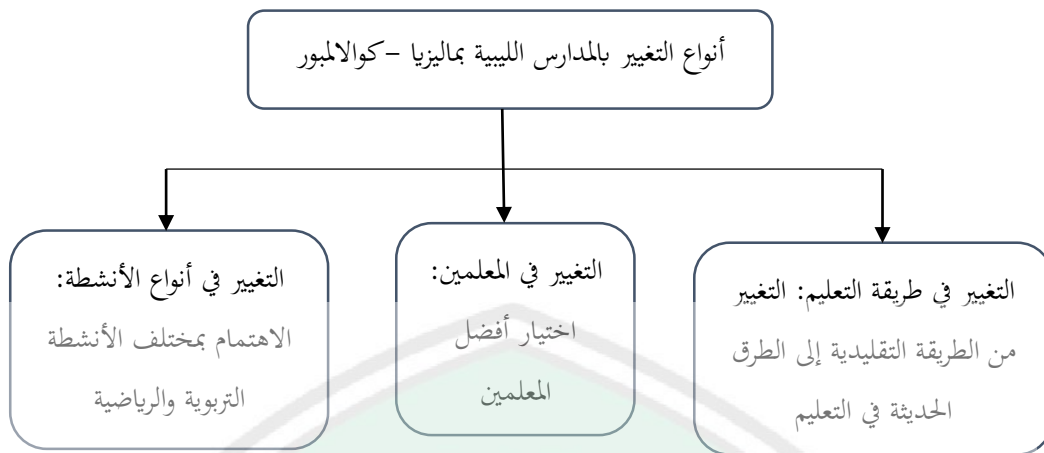
ومن أنواع التغيير بالأنشطة في المدارس العامة مثل المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا - كوالالمبور لقد تم من قبل إدارة المدرسة توفير وسائل الترفيه المختلفة للطلبة، والأنشطة

¹⁴⁴ عید محمد کنعان، "معوقات مشاركة طالبات مدارس شمال الأردن في الأنشطة الرياضية المدرسية"، جامعة اليرموك. الأردن. مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 - العدد الرابع، 2010م.

الرياضية والفنية المتنوعة بشكل مكثف، بحيث يكون فيها الطلبة تحت إشراف معلمين التربية البدنية، ومعلمي التربية الفنية، ومعلمي الأنشطة اليدوية والحرفية، وكما يرى الخولي أن النشاط الرياضي أحد الأنشطة البشرية الهامة التي تهدف إلى تربية الفرد تربية متزنة، وتوفير فرص عديدة للتكوين الخلقي والاجتماعي، إذ إنه ينمي في الفرد الصفات الاجتماعية التي تدعم حياته مثل التعاون مع الآخرين، وضبط النفس، والاعتزاز بالانتماء للجماعة، والإخلاص لها إلى غير ذلك من الصفات الاجتماعية والخلقية التي تؤثر تأثيراً فعالاً في تنمية الشخصية وتماسك المجتمع¹⁴⁵.

في كل مدرسة من المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور لديها صفحة على الفيس بوك تعرض بها كل أشغالها، وما هو جديد لديها، وذلك من أجل التنافس والتميز فيما بينهم، وعلى المدارس الأخرى. كما أنه يوجد بالمدرسة الليبية كوالالمبور فرقة كشفية، وهي من أول الفرق العربية التي يتم تأسيسها في الإقليم الكشفي الآسيوي، وتسعى الحركة الكشفية لترسيخ عدة نقاط في أبناء مجتمعنا، ومن أهمها: الأخلاق وخدمة المجتمع والعمل الجماعي والالتزام والنظام وتنظيم وإدارة الوقت وتعلم القيادة واكتساب مهارات جديدة والاندماج في المجتمع والتخطيط الجيد والاعتماد على النفس والمغامرة والشجاعة.

¹⁴⁵ أمين أنور الخولي، "الرياضة والمجتمع". سلسلة عالم المعرفة، العدد 216. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1996م.



رسم توضيحي رقم 1: نتائج أنواع التغير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور

ب. نتائج العوامل المؤثرة في التغير

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن من أهم العوامل المؤثرة في التغير هي تغيير عناصر العملية التعليمية بشكل دائم، ومفاجئ، مما لا يمكن السيطرة عليه. أي العوامل التي تؤثر في عملية التعلم هي: البيئة المحيطة بالإنسان ومدي ما يتوفر بها من إمكانيات اقتصادية واجتماعية وتربوية فعند توافرها يكون التعلم أفضل والعكس.¹⁴⁶ وتغيير عناصر العملية التعليمية ربما يرجع إلى أنه يوجد خصوصية في الغربة عن الوطن. ومن العوامل الأخرى المؤثرة في التغير هي صعوبة وجود هيكل إداري مستقر، وذلك بسبب ظروف السفر وبالتالي تراكم الخبرات غير موجود بسبب زيادة معدل التغير بالإدارة بنسبة 50%، وكذلك معدل تغيير الطلبة يزيد عن نسبة 50%، مع احتمال

¹⁴⁶ مصطفى كامل أبو العزم: علم النفس التعليمي، الناشر مكتبة أسك زاد الالكترونية، <http://www2.askzad.com>، 2003م. ص 45-49.

عدم وجود معلمين تربويين وعدم وجود بديل لهم.

وكما ترى الباحثة أن المدارس التي في الخارج لا تتقيد أحياناً بشروط الإدارة التعليمية الموجودة في ليبيا لعدة أسباب وأهمها محدودية الكفاءات المطلوبة، وإضافة لذلك وبحكم عدد الطلبة الذي قد يكون قليل إن المدارس لا تتحمل أن يكون بها الطاقم الإداري كبير وبذلك لا تحتاج إلى كم من الإداريين مثل الموجود بليبيا. ويعتبر من أهم العوامل المؤثرة في التغيير هي وجود منافسين جدد من المدارس الأخرى، ولمحاولة الوصول إلى نتائج أفضل بسبب وجود المدارس الليبية في دولة قانون وعلم، وبذلك تسعى المدارس لارتقائها إلى نفس مستوى الدولة "ماليزيا".



رسم توضيحي رقم 2: نتائج العوامل المؤثرة في التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور

ثانياً: نتائج الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية في ماليزيا للتغيير

1. استراتيجيات التغيير في المعلمين: اختيار المعلمين المتميزين

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن من استراتيجيات التغيير في المعلمين هي العمل على حسن اختيار المعلمين والتشدد في اختيارهم، وذلك بوضع شروط ومعايير خاصة لتقييم، وقبول المعلمين. وبعد الموافقة والقبول تبدأ المدرسة العمل بدورات تأهيلية لهم، وبشكل مكثف. كما أنه عند بداية العام الدراسي تقام ورشة عمل للمعلمين تستمر لمدة ثلاثة أيام والهدف منها تطوير المعلمين والدفع بهم نحو الأفضل. باعتبار أن تربية المعلم وإعداده تشكل نسقاً رئيساً من النظام التعليمي، ذلك لأن مهنة التعليم لم تعد مهنة من لا مهنة له، بل أصبحت مهنة لها أصولها التي تقوم على كثير من الحقائق والمبادئ العلمية والنفسية والتربوية، التي لا تكتسب بالممارسة فقط، وإنما بالدراسة المنظمة أيضاً.¹⁴⁷ والمسؤول على استراتيجيات التغيير في المعلمين هو مدير المدرسة لأنه هو المخطط الاستراتيجي للمدرسة حيث هو من يضع الخطة الاستراتيجية للبرنامج التعليمي للعام الدراسي بالكامل، من حيث اختيار المعلمين، ووضع المرتبات لهم، واختيار رؤساء الأقسام وغير ذلك، ثم يعرضها على مجلس إدارة المدارس لاعتماد هذا الإجراء،

¹⁴⁷ عبد الحميد بن عويد الخطابي، وآخرون، تقوم مستوى أداء خريجي كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، وكالة الوزارة للتطوير التربوي، (الإدارة العامة للدراسات والبحوث التربوية)، 2005م، ص14.

وبعد أن يضع المدير خطته الاستراتيجية يتم التفاوض عليها، والنقاش فيها ثم اعتمادها أو تعديلها أو إرجاعها إليه من قبل مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور.

كما يرى بعض الخبراء أن التطوير المهني الفاعل مختلف تماما عن التطوير المهني التقليدي والقائم على عقد الورش والدورات التدريبية الدورية. والتطوير الفاعل يعني أن يكون مبنيا على أساس تقييم حقيقي لاحتياجات المعلمين ومخططا له بدرجة عالية من حيث الأهداف المتوقع تحقيقها والوسائل المعينة على تحقيق تلك الأهداف من حيث كفاءة المدربين والظروف الملائمة للمعلم والخوفاز التي سيتلقاها المعلم في حال الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة.¹⁴⁸

2. استراتيجيات التغيير من التسهيلات للطلبة: توفير التسهيلات المطلوبة للطلبة

وكما ترى الباحثة أن من استراتيجيات التغيير من التسهيلات للطلبة هي توفير الكتب المدرسية والزّي المدرسي مجاناً، وتحمل المدرسة في تكاليف كبيرة جداً وتعتبر المدرسة أن هذا جزء من العملية التعليمية، وكذلك توفير المكتبات والمعامل، وتوفير أماكن للنشاط بمختلف أنواعه. حيث أن مدير مجلس إدارة المدارس أعطى كافة الصلاحيات لمدير المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا لتوفير الكتب المدرسية للطلبة، ووضع الجداول

¹⁴⁸ صالح النصيرات، (b2112). "أهمية وضع معايير مناهج اللغة العربية": قطر أمودجا. ورقة قدمت في مؤتمر المناهج السانية العربية في تعليم اللغة العربية. مكناس، المملكة المغربية 5-6 ديسمبر 2012 م.

الدراسية لهم، وفي الإشراف على امتحاناتهم، وحرية التصرف في جميع الميزانية التسهيلية الملموسة من قبل مدير المدرسة.

فالجداول المرنة والمتوازنة بين فترات العمل والراحة ذات تأثير هام لتوفير الصحة النفسية والجسمية للتلاميذ كما أن سوء الجدولة يؤدي إلى إرهاق التلاميذ وشعورهم بالملل والتعب وإصابتهم بالأمراض النفسية مما يدفع الكثير من التلاميذ إلى ترك المدرسة والخروج إلى بنيات المجتمع الواسعة وبدلاً من أن يصبحوا أجيالاً فعالة وخلاقة يصبحوا أداة هامة للانحراف وتوجيههم ضد المجتمع.¹⁴⁹

ولكي يحقق النشاط المدرسي أهدافه ويظهر بالمظهر التربوي البناء والهادف يتطلب جهد وعمل إداري متكامل يشمل جميع عناصر العملية الإدارية والتي تشمل على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف والمتابعة والتقييم، وحيث أن هذه العناصر الإدارية من المسؤوليات المباشرة لمدير المدرسة، فيجب أن تؤخذ موافقة مدير المدرسة عن كل مجال ولون من ألوان النشاط المدرسي قبل تنفيذه.¹⁵⁰

¹⁴⁹ فؤاد البهي السيد: "الأسس النفسية للنمو من الطفولة إلى الشيخوخة"، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، مصر، 1975م.

¹⁵⁰ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الإسكندرية. مصر، 2002م.

3. استراتيجيات التغيير من كفاءة التعليم: استخدام طرق التعليم الحديثة للرفع من

كفاءة التعليم بالمدرسة

إن أحد دلائل جودة المعلم يتمثل في اختيار المعلم لاستراتيجية التدريس التي تحقق أهداف الدرس ومحتواه من ناحية، وتلاءم واحتياجات تلاميذه من ناحية أخرى، حيث يعج الميدان التربوي باستراتيجيات عديدة، قد يتداخل بعضها البعض، وقد يتشابه البعض منها في تنفيذ بعض الإجراءات لذا فإن المعلم الجيد يمكنه تطبيق مزيجاً من هذه الاستراتيجيات معاً، أو استخدام أحدها طبقاً لطبيعة محتوى الدرس.¹⁵¹

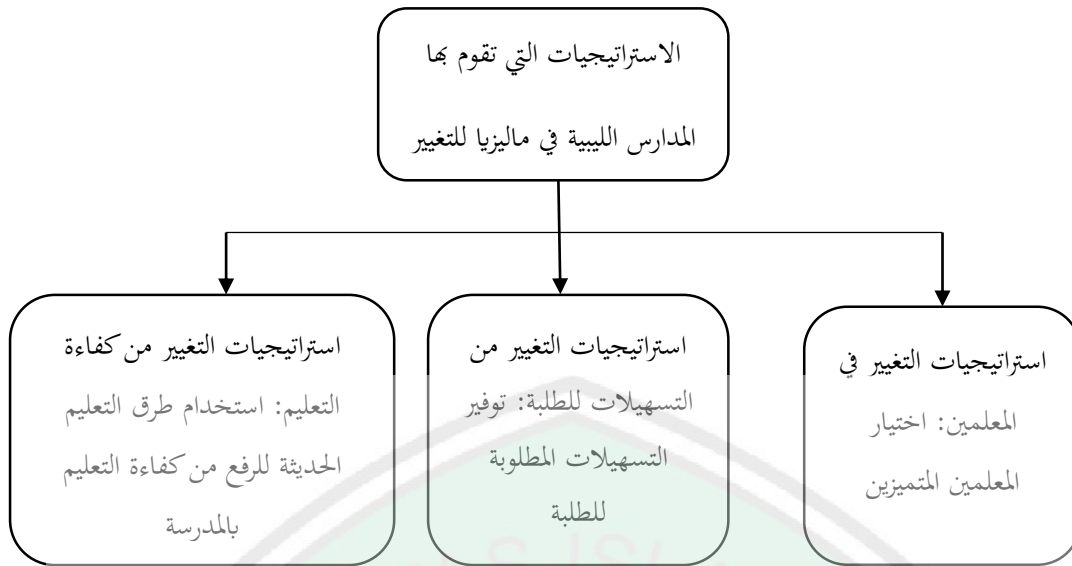
وكما ترى الباحثة أن من استراتيجيات التغيير من كفاءة التعليم أنه يوجد أكثر من مائة خطة للاستراتيجية في التعليم، واستخدم الكثير منها في المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور، كما استفاد منها المعلمين. بحيث تصدر الخطط من مكتب الجودة، وتنفذ على المدارس، وبعد التنفيذ تقيم إدارة الجودة المدير على نجاح الاستراتيجية في المدرسة، وعلى استجابة المعلمين لتطبيق الاستراتيجية، ومن استراتيجيات التغيير من كفاءة التعليم أن المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور تستخدم في برنامج العرض بواسطة الحاسوب في جميع المواد الدراسية داخل معمل الحاسوب بدل من الحصص التقليدية، كما تَحَثُّ

¹⁵¹ عبد الحميد حسن عبد الحميد شاهين، "استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم"، الدبلوم الخاصة في التربية "مناهج وطرق تدريس". كلية التربية بدمنهور جامعة الإسكندرية. 2011/2010م.

المعلمين وتشجّعهم على استخدام الطرق الحديثة في التعليم، وإعطاء الحصص الدراسية للطلبة بشكل عملي.

وبما أنه تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعد في أداء عملها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف واعتبارها أداة استراتيجية تحدد مصير المؤسسة، ويتناسب مع هذه الوظائف الكفاءة التصورية (النظرية) التي يعرفها البعض بشكل مختصر في القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة.¹⁵² ترى الباحثة عندما اطلعت على بعض الوثائق وعندما قابلت مجموعة من المدرّاء بالمدارس الليبية في ماليزيا - كوالالمبور أنهم فعلاً يحملون مؤهلات تربوية، وتأكّدت أن عند اختيار مدرّاء المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور تم استخدام الدّقة لاختيار مدير المدرسة من قبل اللّجنة المشكلة فتم الحصول على مدرّاء انطلقوا بسرعة كبيرة في مجال التعليم النشط، وفي مجال التعليم التعاوني، وفي مجال المشاركات على مستوى ماليزيا، وعلى مستوى شرق آسيا، وكان لديهم تراتيب في التفوق، حيث زادوا من كفاءة التعليم، ويرجع السبب في ذلك هو أن المدرّاء مؤمنين بعملهم، ولديهم خبرة، ورغبة في العمل.

¹⁵² أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات" -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط. فرع إدارة الأعمال. الجزائر، 2004م.



رسم توضيحي رقم 3: نتائج الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية في ماليزيا للتغيير

ثالثاً: نتائج المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير بالمدارس الليبية

بماليزيا - كوالالمبور

1. المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المدير: وجود المدير التربوي الذي يمتلك

الرؤية التنافسية اللازمة لإدارة المدرسة

يعتبر مدير المدرسة موظفاً مهنيّاً قبل أن يكون إدارياً فهو عضو في نقابة المهن

التعليمية، يلتزم بدستورها وأخلاقياتها.¹⁵³ ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة

أن المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في مدير المدرسة هي يجب أن يكون على وعي

بالمنتج التعليمي أي لديه رؤية، وأن يكون مدير ذو مؤهل تربوي، وأن يكون لديه خبرة

¹⁵³ عبدالمؤمن الفقي، "الإدارة المدرسية المعاصرة"، جامعة قاريونس، بنغازي، 1994م، ص 205.

في مجال التعليم، وبالأخص التعليم الأساسي، وبعد ذلك الربط بين الخبرة، والمؤهل العلمي

حيث أنّ الخبرة لها دور كبير جداً لقيادة المدير لأنها سبب في الاتزان الانفعالي.

ويجب على مدير المدرسة أن يمتلك مهارة صياغة الرسالة وصياغة الأهداف،

ويمكنه الاستفادة من الخبراء، ومن الخطط المدرسية السابقة، وكذلك اطلاعه على الأدب

التربوي في تلك الموضوعات ليطور مهارته في صياغة الرسالة والأهداف.¹⁵⁴

كما يجب أن يكون مدير المدرسة لديه الإحساس بالمسؤولية، وأن يجمع بين الحزم، واللين،

وأن يكون مرن، وذو تفكير حديث، ولا بد أن تكون أفكاره، وتحقيقه تحقيق استراتيجي،

وينظر إلى المستقبل بنظرة اعتبار.

وكما ترى الباحثة مدير المدرسة يجب أن يكون مدير قائد لا مدير مهمته فقط

التوقيع، وتنفيذ الأوامر. وكذلك من المهم أن يكون المدير رؤيته التنافسية، والتميز، وأن

يهتم بالبيئة المحيطة به، ويسعى للمساواة بين المعلمين، ويهتم بنقاط القوة لديه لتقويتها،

ويهتم بنقاط الضعف لديه لمعالجتها، ولا بد للمدير أن يتبع أسس معينة لتسيير العمل.

ومن أهم المهارات الواجب توفرها لدى مدير المدرسة لإحداث التطوير كما وردت

عند (دروزة) ما يلي: أن يتخذ مدير المدرسة القرارات التي تعمل على تطوير الأداء

¹⁵⁴ مازن سليم محمود نور الدين، "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، 2008م، ص 43.

وإحداث التغيير المنشود لتطوير المدرسة.¹⁵⁵

ومن الضروري أن يكون مدير المدرسة قدوة في الدقة، واحترام العمل. ومن المتطلبات الأساسية الأخرى الواجب توفرها في المدير أن يكون مدير ذو شخصية قوية، وذكي، وصبور، ولا يكون اندفاعي في اتخاذ القرارات، وأن يتبع منهج الشورى مع العاملين في المؤسسة، وإعطائهم استقلالية الشغل، وأن يكون ديمقراطي، ولا بد أن يكون عاطفي، وشديد في نفس الوقت، وعلى حسب الحاجة المطلوبة لذلك.

2. المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المعلم: وجود المعلم التربوي القادر على

البذل والعطاء

وكما ترى الباحثة أن المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المعلم هي أن يكون المعلم تربوي، وأن يكون معلّم كفء وذو خبرة كبيرة وشهادة علمية في التعليم، ولديه الرغبة، والقدرة على البذل والعطاء، وأن يكون متفرغ ومنضبط في عمله. وأن يكون المعلم ميسراً حقيقياً لعملية التعليم والتعلم. أي أن يتحول من كونه المصدر الوحيد والقطعي للمعلومة، إلى مصدر من مصادر المعلومات. فلا يجوز أن يبقى دور المعلم محصوراً في تقديم المعلومات في المحاضرات، والدروس، بل يشترك مع المتعلمين

¹⁵⁵ أفنان نظير دروزه، " قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 41، 2003م، ص(5-41).

في العمل التعليمي.¹⁵⁶

ويجب أن يتبع ويطبّق الاستراتيجيات المطلوبة، فعندما يوجد خلل في تطبيق الاستراتيجيات من قبل المعلمين هذا يدل على وجود خلل بالإدارة، وبذلك يكون الخزم مطلوب من الإدارة.

- واستعرض (الحيلة) خصائص المعلم الجيد، ويمكن إيجازها من خلال المفردات البارزة فيها، ومنها:
- التخطيط: اعداد الخطط الدراسية وصياغة الاهداف واختيار الأساليب الوسائل.
- تفريد التعلم: مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة. تشجيع التعلم الذاتي.
- استثارة تفكير الطلبة: تشجيع التعلم المبني على الاستقصاء وحل المشكلات وتطوير التفكير الناقد.
- التقويم: اعداد الاختبارات لتقويم اداء الطلبة طبقا للأهداف.¹⁵⁷

3. المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المدرسة: وجود كوادر جيدة بقيادة إدارية

محترفة

وكما ترى الباحثة أن المتطلبات تتمركز بين مدير المدرسة، والطلاب، والمعلمين،

¹⁵⁶ صالح النصيرات، "أهمية وضع معايير مناهج اللغة العربية": قطر أمودجا. ورقة قدمت في مؤتمر المناهج السانبة العربية في تعليم اللغة العربية. مكناس، المملكة المغربية 2012م.

¹⁵⁷ محمد محمود الحيلة، "التصميم التعليمي نظرية وممارسة"، عمان، دار المسيرة للنشر. 1999م. ص 91-96.

ومبنى المدرسة، ولتفاعل كل هذه العناصر لابد من توفر الدعم المالي لإعطاء النتائج المطلوبة، ومع ضرورة وجود التحفيز لأنه من أهم المتطلبات اللازم توفرها لنجاح عملية التغيير. والمنهج فضلاً عن كونه وسيلة المجتمع والتربية في تحقيق أهدافهما هو السبيل إلى إعداد الأفراد للمجتمع المعاصر بكل مقوماته ومجتمع المستقبل بكل آماله وتطلعاته، وهو البيئة التي يُصنع الأفراد في إطارها بصورة سوية بحيث تتكامل شخصياتهم ويتحقق لهم النمو السليم في كل النواحي¹⁵⁸.

وكما ترى الباحثة أن من الواجب توفره في المدرسة هي وجود الانسان القائد الكفاء في العمل مع توفير جميع الإمكانيات كحد أدنى لإنجاح عملية التغيير مثل: وجود المعلم الجيد الذي يمتلك الشهادة العلمية، والقدرة، والخبرة، وأن يكون قادر على العطاء وكذلك ضرورة الاهتمام بالبيئة التعليمية، وتوفير المبنى التعليمي الصحيح والسليم فعندما يكون المعلم والطالب على سبيل المثال في فصل دراسي غير صحي سيكون له آثار سلبية على المعلم والطالب على حد سواء.

والبيئة التعليمية هي المناخ المحيط بعملية التعلم، وهي أحد العناصر الهامة في بناء عمليات التعلم وتعزيزها وإثرائها ونجاحها في تحقيق تعلم فعال وتمثل القاعدة الرئيسية التي تنطلق منها

¹⁵⁸ إبراهيم بسيوني عميرة، فتحي الديب: "تدريس العلوم والتربية العلمية"، ط6، القاهرة، دار المعارف، 1977م.

عملية إصلاح التعليم، وتحسين نتاجاته.¹⁵⁹

وكما تبين للباحثة ضرورة توفر الجانب التربوي في المدرسة، لأنه إن وجدت بوتقة جيدة بإدارة قيادية محترفة سيكون المنتج طالب ذو معايير دولية معروفة، وفيه نواتج التعلم المشهورة. كما أنه لابد على إدارة المدرسة من ضرورة استخدام أسلوب الثواب والعقاب وذلك لتحسين أداء الموظفين، مع ضرورة وجود الموارد البشرية، والأماكن الصالحة، والميزانية المطلوبة لأن الرغبة في التغيير والتطوير في المدارس الليبية باليزيا - كوالالمبور موجودة وبقوة. والجدير بالذكر من خلال ملاحظة الباحثة ومن المقابلات التي تمت مع المستجيبين أنه يوجد مصداقية في البحث وذلك لوجود تطابق في البيانات.



رسم توضيحي رقم 4: نتائج المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير بالمدارس الليبية باليزيا - كوالالمبور

¹⁵⁹ منى طلعت، "البيئة التعليمية وأثرها في تحسين مخرجات التعليم"، مقال تربوي، موقع أكاديمية المعالي للتميز التربوي. 2011م.

رابعاً: نتائج الدور القيادي لمدرء المدارس الليبية بماليزيا

1. الدور القيادي في الرفع من كفاءة المعلمين: الرفع من كفاءة المعلمين وتأهيلهم

وحسن توجيههم

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن الدور القيادي في الرفع من كفاءة المعلمين يتمثل في تأهيل المعلمين، وحسن توجيههم، والانسجام معهم في بيئة العمل، وإعطائهم حرية التعبير مع احترام الرأي، والرأي الآخر، كما لابد من اتخاذ مبدأ الشورى بين الإدارة والمعلمين قبل اتخاذ القرارات، والاهتمام الكبير، والمطلوب جداً بالرضا الوظيفي للمعلمين. مع ضرورة العمل مع روح الفريق، والمساواة بين المعلمين أي عدم الحيادية لمجموعة معينة دون غيرها من المعلمين مع لابد من التحفيز الدائم لهم. وحثهم وتشجيعهم على إعطاء الحصص الدراسية للطلبة بشكل عملي، ومواكبة التطور في طرق التدريس. ولقد أصبح الاهتمام بالمهارات التدريسية ضرورة تؤكدتها التوجهات التربوية الحديثة، إذ سادت حركة اعداد المعلمين القائمة على المهارات التدريسية معظم برامج المعلمين في الولايات المتحدة بهدف إعداد معلمين قادرين على أداء عملهم التدريسي على نحو سليم.¹⁶⁰

¹⁶⁰ امام مختار حميدة: "مهارات التدريس"، ط1، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق للنشر. 2000م. ص6.

كما تبين للباحثة أنه عندما يتعامل المدير مع المعلم بطريقة راقية وتنبيهه إلى جوانب القصور لديه مع النصح والإرشاد المستمر فبهذا الأسلوب يطور المعلم من نفسه وبيئته طرائق تدريس حديثة. مع ضرورة إعطاء شهادات تقدير لجميع المعلمين وبدون استثناء من أجل التقدير والتحفيز والتنشيط للجميع.

على مدير المدرسة أن يقوم بمساعدة المعلمين على التخلص من الاتجاهات السلبية التي يمكن أن تعطل أداءهم للعمل بأفضل ما يكون. وأن تكون له القدرة الاتصالية والاجتماعية التي تمكنه من حل المشكلات التي قد تنشأ بين المعلمين، أو بين الطلاب أو بين المعلمين والطلاب.¹⁶¹

2. الدور القيادي في الرفع من توفير التسهيلات: توفير التسهيلات للمدرسة لتحقيق

الأهداف المطلوبة

وكما ترى الباحثة أنه يتمثل الدور القيادي في الرفع من توفير التسهيلات في أن المدير هو من يدعم التغيير، مع العلم أنّ المسؤولية تكاملية، ولاكن خبرة المدير، ورغبته فالتغيير أثر كبير جداً في تحقيق التغيير. كما أن الاختيار السليم للمدراء في مساعدتهم لتحقيق الأهداف في المدرسة له دور في الرفع من توفير التسهيلات، بحيث يكون المختار لديه الإمكانية، ولديه القدرة، ويكون على قدر كبير من العلم، والمعرفة.

¹⁶¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، "مبادئ الاتصال التربوي والإنساني" - ط1 - دار وائل للنشر - عمان - الأردن. 2001م. ص279.

وبما أن المدارس الخاصة لها خصوصيتها في الأمور المالية فهي تحاول بقدر الإمكان أن تحتل الأعمال الإدارية في أشخاص معينين للقيام بأكثر من وظيفة، أي أنها تعتمد على أسلوب التكليف للإدارات التابعة للمدرسة نفسها، حيث تستلم التقارير منهم، وتشرف عليهم فيما تم إنجازه وفيما لم يتم إنجازه. كما أن مدير المدرسة في تحريض دائم ومستمر للمعلمين على توزيع المهام فيما بينهم بكل تفاهم فعند توزيع المهام والتكليف إن غاب مدير المدرسة لأي سبب من الأسباب لا تتعطل المدرسة وتستمر في عملها الطبيعي.

والهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وبيان نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.¹⁶²

3. الدور القيادي في تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس: تطوير وسائل التعليم

وتحقيق التنافس

وكما تبين للباحثة من المقابلات أنه كانت رؤية المدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هي نقل المدرسة من مرحلة النجاح إلى مرحلة التميز، والآن اجتازت مرحلة النجاح باسمها وطلابها وهي في مرحلة التخطيط المستمر للتميز عن الآخرين. فالدور القيادي في تطوير

¹⁶² محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، عمان، دار وائل للنشر. 2000م.

وسائل التعليم وتحقيق التنافس يتمثل في المدير فهو صمام الأمان في المدرسة، وهو الذي يقودها إلى الأمام، ومدير المدرسة له الدور الكبير في تحفيز المعلمين والطلبة للتغيير من طريقة التعليم، وكما نعلم أن القيادة في المدارس ليست مثل القيادة في أي منظمة أخرى لأن المدرسة تعتبر مؤسسة تربوية ليس كإدارة شركة أو فندق وغيرها.

وكما ترى الباحثة أن محاور العمل لدى إدارة المدرسة تعتمد على أربعة جوانب وهي المعلم، والمتعلم، والمنهج، والمناخ، فيقوم الإداري الجيد بتذليل العقبات من طريق هذه الجوانب لأجل الانسجام الدائم الذي ينتج عنه منتج متعلم قد درس ما نريده منه، ووعاه، وأصبح يمارسه في الحياة والمقصود أن المخرجات تتوقف على المدخلات وهذا ما يسمى بالمعايير الدولية للتعليم.

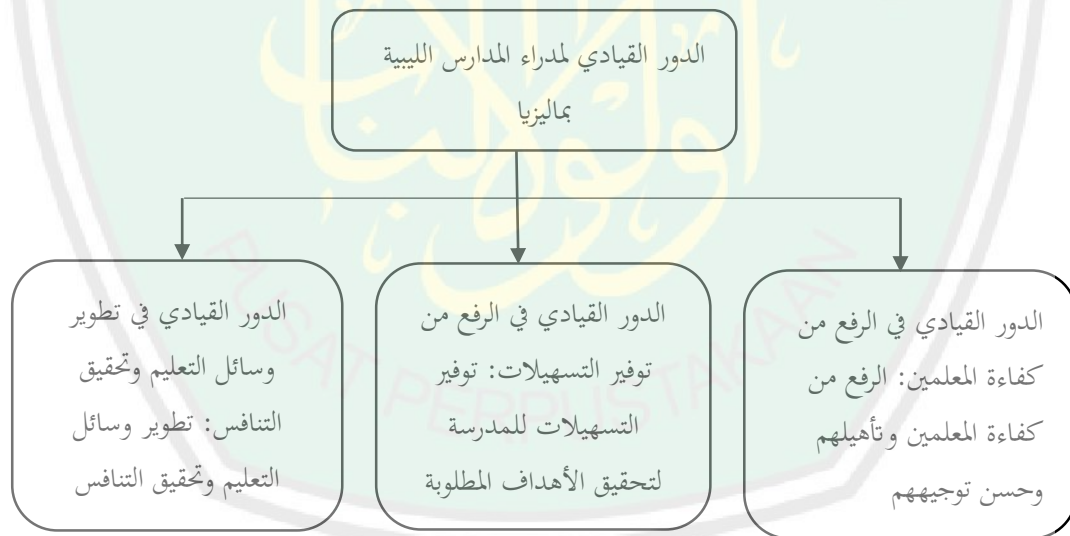
ويسعى التدريس المنظومي إلى تحقيق الجودة للتعليم، وذلك بالاهتمام بالمدخلات وصولاً للمخرجات التعليمية المناسبة، فأسلوب النظم ينظر إلى التدريس على أنه نظام له مدخلاته ومخرجاته، حيث يتكون من مجموعة من العناصر المرتبطة تبادلياً والمتكاملة وظيفياً، التي تعمل وفق نسق معين لتحقيق أهداف محددة.¹⁶³

كما أن الدور القيادي في تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس لا يقتصر على الجانب

¹⁶³ عبدالعزيز الشرييني، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، أخبار الإدارة العربية، عدد 16، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1423هـ.

الإداري فقط بل يقتصر كذلك على الجانب التربوي والجانب التعليمي كما يقوم المدير بمهام المفتش التربوي في حالة عدم توفر المفتش التربوي لوجود قرار في التعليم في ليبيا يقول: "إن مدير المدرسة مفتش مقيم". كما أن الدور القيادي في تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس دور كبير لأنه أي مدير يستمر في إدارة مدارس الجاليات لمدة سنتين يعتبر قيادي لأنه يشتغل في بيئة صعبة وعليه مسؤولية كبيرة جداً والموارد الموجودة محدودة وفي بعض الأحيان غير موجودة.

أما (Matthes, 1985) فيقول: "إن الإحساس بالجدارة والاعتقاد بفاعلية الذات هو أهم عوامل تحقيق الفعالية في المدارس".¹⁶⁴



رسم توضيحي رقم 5: نتائج الدور القيادي لمدرء المدارس الليبية بماليزيا

¹⁶⁴ عارف والشنفري، عبد الله عطاري، "تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة" -مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلد 8- العدد 2-البحرين. 2007م. ص 65.

خامساً: نتائج المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا في التغيير

1. معوقات المعلمين في التغيير: مشكلة المعروض من المعلمين

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن المعوقات للتغيير في المدارس الليبية

بماليزيا هي المعروض من المعلمين، لاحتمال عدم وجود معلمين تربويين، وكذلك عدم

وجود بديل لهم.

وأسلوب تحليل الفرد (المعلم) يركز هذا التحليل على المعلم أثناء الخدمة باعتباره

محوراً وهدفاً لعملية التدريب ويتم تحليل المعلم من ناحية الأداء الفعلي لعمله، أي مدى

ما يمكن أن يتوقع منه في مستوى الأداء مما يساعد على تحديد مدى تأهيله كمعلم،

ومدى حاجته للتدريب، لتحديد نوع البرامج المطلوبة ويساعد على القيام بهذا التحليل

تقارير كل من مديري المدارس والمشرفين التربويين.¹⁶⁵

فصعوبة الحصول على معلّمين تربويين وذوي خبرة في التّعليم هي ما يضطر مدير

المدرسة للبحث عن البديل لتغطية العجز مع العمل على التأهيل التربوي للمعلمين

للحصول على كوادرات جيدة.

من خلال برامج التدريب يتم مساعدة المعلمين الجدد على التأقلم على نظام العمل

¹⁶⁵ حسونة محمد السيد وآخرون، "القيادات الإشرافية في التعليم الابتدائي الاختيار والإعداد والتدريب"، القاهرة، المركز القومي

للبحوث التربوية. 1992م. ص38.

المدرسي والاطلاع على قوانينه وقواعده، فانتقال الطالب من كلية التربية إلى العمل في مدرسة بعد تخرجه يمثل نقطة تحول في حياته، فهو يواجه بمواقف جديدة لم يتم تدريبه عليها، كما أن خبراته العلمية أثناء مرحلة إعدادة ما قبل الخدمة كثيراً ما تخلو من الصفات الطبيعية والتلقائية للموقف التدريسي.¹⁶⁶

كما أن من المعوقات للتغيير في المدارس الليبية بماليزيا هي كفاءة المعلمين التي تختلف من فصل دراسي لآخر، فقد يكون المعلمين في الفصل الدراسي في غاية العطاء، وفي فصل دراسي آخر تكون هناك مجموعة جديدة من المعلمين في مستوى متدني من العطاء، أي عدم وجود المعلمين بالكفاءة المطلوبة بشكل دائم ويرجع السبب في عدم توفر المعلمين بالشكل المطلوب هو العروض المالية الأخرى أو بسبب فرصة عمل أخرى أو بسبب ظروف السكن أو الإقامة.

2. معوقات المدير القائد في التغيير: عدم وجود هيكل إداري مستقر

وكما ترى الباحثة إن من المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا -كوالالمبور هي توفر مدير المدرسة التربوي الذي يمتلك الخبرة، والرؤية، ويكون ملم بجميع الأمور، وأن يكون مرن، ويستوعب الجميع لأن الأفكار مختلفة، ولكي يستطيع النجاح في قيادة

¹⁶⁶ محمد عزت عبد الموجود، "دراسة مفهوم ووظيفة التدريب"، حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين، المنعقد في المنامة بالبحرين ما بين 23-29 نوفمبر، 1975م، ص 61.

المدرسة. حيث أن الذهنية القيادية لمدارس الجاليات تختلف جداً عن الوضع الطبيعي، وهي أحد المعوقات وتحتاج إلى قائد ديناميكي "قائد مهاجم" لأن المشاكل صعبة باعتبار أن عدد الطلاب متذبذب جداً لأنه فجأة يأتي كمية من الموفدين، ومعهم أبنائهم الراغبين في الدراسة، وبعد فصل دراسي معيّن ينخفض العدد إلى أدنى مستوى فتصبح الموارد في المدرسة غير مستغلة، وبعد فصل دراسي آخر لا تجد موارد كافية للأعداد الموجودة. ومن أهم المعوقات في الإدارة بشكل عام هي عدم وجود هيكل إداري مستقر لأن الاعتماد في الغالب يكون على الدارسين، والدارس لا يتجاوز سنة أو سنتين ثم ينتقل ويأتي البديل، وهكذا. إن في نمط الاتصال متعدد الاتجاهات تعدد فرص الاتصال بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم ببعض، كما تتوافر فيه أفضل الفرص للتفاعل وتبادل الخبرات، مما يساعد كل معلم على نقل أفكاره، وخبراته إلى الآخرين.¹⁶⁷

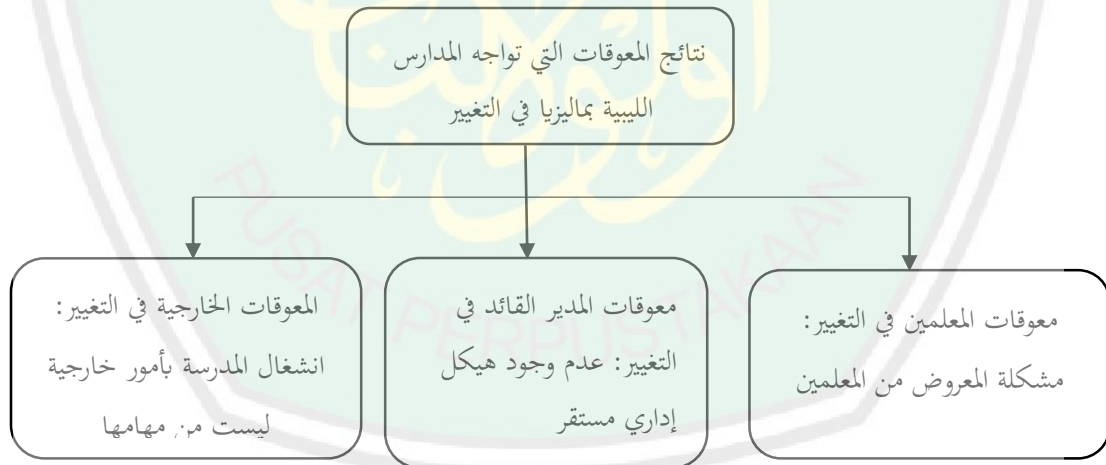
3. المعوقات الخارجية في التغيير: انشغال المدرسة بأمور خارجية ليست من مهامها

وكما ترى الباحثة إن من المعوقات الخارجية في التغيير هي مستجدات القوانين المالية، وكذلك صعوبة الحصول على الإقامة للطلاب، هذا مما يؤثر على المدرسة، كما أن صعوبة التواصل مع الداخل "ليبيا" بسبب الظروف السياسية مما جعل المدرسة تنشغل

¹⁶⁷ يوسف وقطامي، نايفة قطامي، "سيكولوجية التدريس" - دار الشروق للنشر - عمان - الأردن. 2001م. ص 35.

بأمور ليست من مهامها. وكذلك من أهم المعوقات الخارجية في المدارس الليبية بماليزيا هي ضعف الموارد البشرية وعدم توفر الموارد المالية، وكذلك تدخل بعض أولياء الأمور بطريقة غير صحيحة في شؤون عمل المدرسة مع أبنائهم الطلبة. كما أنّ وزارة التربية والتعليم الليبية لا تتدخل في شؤون المدارس الليبية بماليزيا إلا في اعتماد النتائج فقط، لكن الدعم المالي والمرتبات، والصيانة لا علاقة لوزارة التربية والتعليم بهم.

وقد يكون الاجتماع أثناء العمل المدرسي أو في نهاية الأسبوع أو خلال الإجازة، واجتماع المعلمين نوع من التدريب يهدف إلى عرض الصعوبات والعقبات التي تعترض سبيلهم للعمل على حلها في جو ديمقراطي سليم.¹⁶⁸



رسم توضيحي رقم 6: نتائج المعوقات التي تواجه المدارس الليبية بماليزيا في التغيير

¹⁶⁸ محمد الصائم عثمان، "تطوير نظام تدريب معلم الابتدائي في أثناء الخدمة في السودان على ضوء خبرات مصر وإنجلترا" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس. 1992م. ص 50.

الفصل السادس

الخلاصة

أ. ملخص نتائج البحث

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن من أنواع التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هناك ثلاثة أنواع وهي:
 - أ. التغيير في التعليم من الطريقة التقليدية إلى الطرق الحديثة: بحيث وضعت مشاريع خاصة للتعليم منها ما نُقِّد، ومنها ما هو قيد التنفيذ.
 - ب. اختيار أفضل المعلمين: بحيث يكون التغيير على مستوى الشكل الإداري وعلى مستوى أعضاء هيئة التدريس في المدرسة والمؤشرات كلها تدل على التغيير للأفضل.
 - ج. الإهتمام بمختلف الأنشطة التربوية والرياضية: بإضافة صالات جديدة للرياضة، وإقامة المباريات والدوريات.
2. من العوامل المؤثرة في التغيير بالمدارس الليبية بماليزيا - كوالالمبور هي:
 - أ. تغيير عناصر العملية التعليمية بشكل دائم، ومفاجئ.
 - ب. وجود منافسين جدد من المدارس الأخرى.

3. إن من الاستراتيجيات التي تقوم بها المدارس الليبية بماليزيا للتغيير هي:
- أ. اختيار المعلمين المتميزين: أي حسن اختيار المعلمين والتشدد في اختيارهم، وعمل الدورات التأهيلية لهم.
- ب. توفير التسهيلات المطلوبة للطلبة: مثل توفير الكتب المدرسية والزي المدرسي مجاناً للطلبة، ووضع الجداول الدراسية لهم.
- ج. استخدام طرق التعليم الحديثة للرفع من كفاءة التعليم بالمدرسة.
4. إن من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير للمدارس الليبية في ماليزيا هي:
- أ. وجود المدير التربوي الذي يمتلك الرؤية التنافسية اللازمة لإدارة المدرسة.
- ب. وجود المعلم التربوي القادر على البذل والعطاء.
- ج. وجود كوادر جيدة بقيادة إدارية محترفة: ضرورة توفر الجانب التربوي في المدرسة، مع وجود الانسان القائد الكفاء في العمل وكذلك توفير جميع الإمكانيات كحد أدنى لإنجاح عملية التغيير.
5. إن الدور القيادي لمدرء المدارس الليبية بماليزيا يتمثل في:
- أ. الرفع من كفاءة المعلمين وتأهيلهم وحسن توجيههم.
- ب. توفير التسهيلات للمدرسة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج. تطوير وسائل التعليم وتحقيق التنافس.

6. إن من المعوقات التي تواجه المدارس اليبية بماليزيا في التغيير:

أ. مشكلة المعروض من المعلمين: لاحتمال عدم وجود معلمين تربويين، وكذلك عدم وجود بديل لهم.

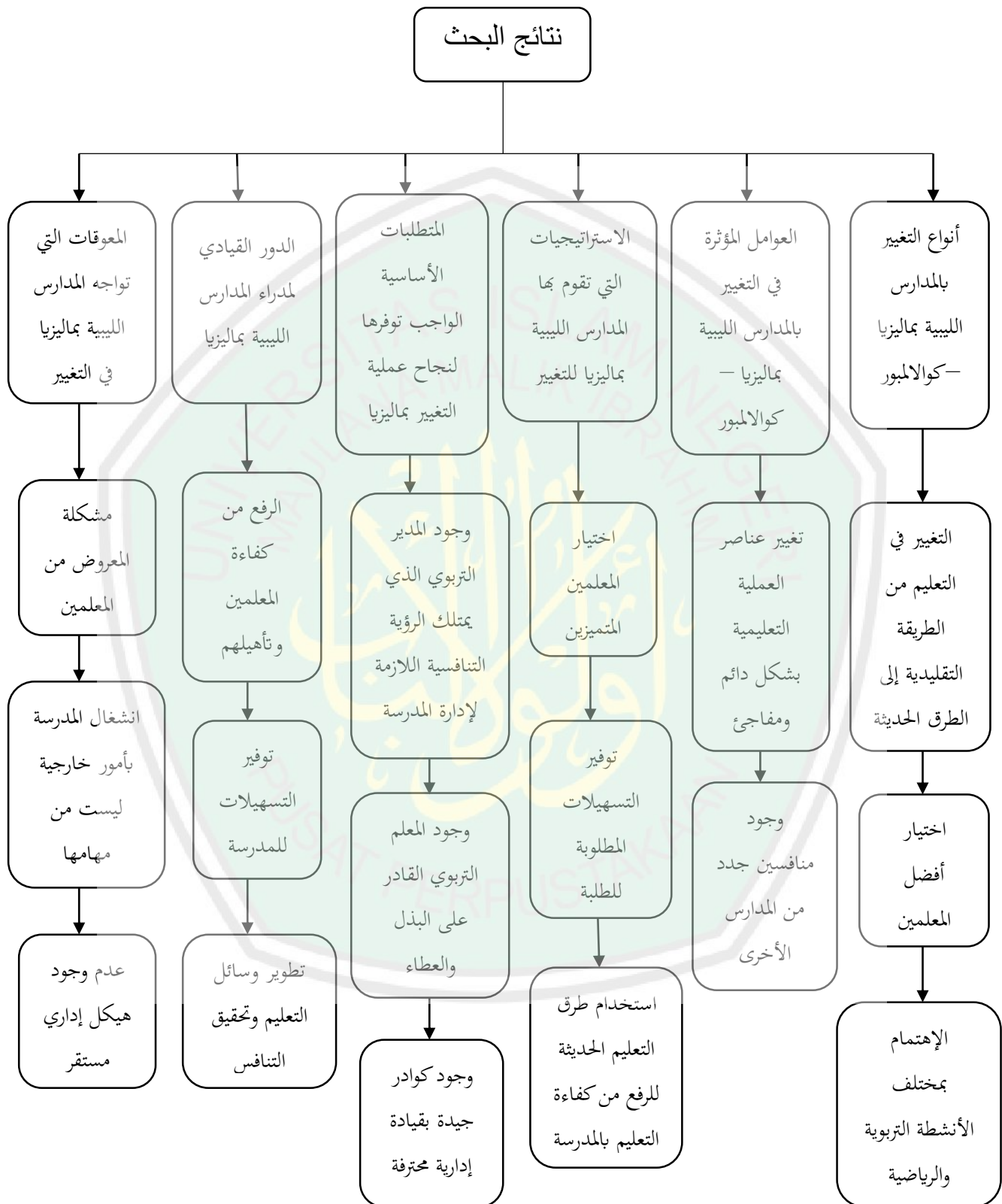
ب. انشغال المدرسة بأمور خارجية ليست من مهامها.

ج. عدم وجود هيكل إداري مستقر.

وفي الختام وكما ترى الباحثة أن القيادة فن وموهبة من الله سبحانه وتعالى لبعض

البشر وإنما يستطيع الإنسان بالعلم والاطلاع تطوير هذه الموهبة..

رسم توضيحي لخلاصة نتائج البحث:



ب. التوصيات والاقتراحات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. تنمية وعي القيادات الإدارية العليا للمدارس إلى تبني منهج إدارة التغيير كمدخل لتطوير إدارات المدارس من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفاهيم إدارة التغيير، والتوعية بأهميتها في مجال إدارة المدارس.
 2. العمل على إعداد المعايير وإيجاد الآليات الواضحة لتقييم أداء إدارات المدارس وتقدير مدى حاجتها ونوع التغيير الذي تحتاجه.
 3. إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب، وإدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات إدارة التغيير.
 4. رفع مستوى تأهيل مديري المدارس من أجل تعزيز قدرتهم على إدارة التغيير بنجاح.
 5. منح مديري المدارس من المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع إدارة التغيير.
 6. تطوير أساليب التدريب السائدة في إدارات المدارس بشكل يساعد العاملين على إتقان مهارات إدارات التغيير.
 7. تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء متطلبات التغيير.
- وتقترح الباحثة بإجراء دراسة حول أساليب تنمية مهارات التغيير لدى المعلمين بالمدارس.

المراجع:

- أبو العزم، مصطفى كامل. "علم النفس التعليمي"، الناشر مكتبة أسك زاد الإلكترونية، <http://www2.askzad.com>، 2003م.
- رفندي، إسماعيل: إدارة التغيير تقتضي إدارة التغيير، إسلاميات. 2008م.
- Www.Alukah.Com
- البرادعي، عرفان: "مدير المدرسة الثانوية-صفاته-مهامه-أساليب اختياره-إعداداه"، دار الفكر: دمشق، سوريا. 1988م.
- الحريري، رافدة عمر: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط. 1 عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع. 2011م.
- الحيلة، محمد محمود. "التصميم التعليمي نظرية وممارسة"، عمان، دار المسيرة للنشر. 1999م.
- الخالدي، أديب. "سيكولوجية الفروق الفردية والتفوق العقلي". ط. 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م.
- الخطابي، عبد الحميد بن عويد، وآخرون، تقويم مستوى أداء خريجي كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، وكالة الوزارة للتطوير التربوي، (الإدارة العامة للدراسات والبحوث التربوية)، 2005م.

الخطيب، عامر يوسف. فلسفة التربية _ نظريات وتطبيقات. غزة: جامعة الأزهر.

2003م.

الخولي، أمين أنور. "الرياضة والمجتمع". سلسلة عالم المعرفة، العدد 216. المجلس

الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1996م.

الداعور، سعيد خضر: "دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة

وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. 2007م.

الدعيج عبد العزيز: دراسة تقويمية للوظائف القيادية لإدارات المناطق التعليمية في

دولة الكويت. المجلة التربوية، المجلد التاسع العدد 33/1994. الكويت.

1994/01/01م.

الديب، إبراهيم بسيوني عميرة، فتحي. "تدريس العلوم والتربية العلمية"، ط6،

القاهرة، دار المعارف، 1977م.

السبيعي عبيد بن عبد الله بن بجتر. الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء

متطلبات إدارة التغيير. رسالة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط. 1430هـ.

السعود، راتب سلامة. الإدارة التربوية، مفاهيم وأفاق، طارق للخدمات المكتبية، عمان. 2009م.

السلمي، علي: ملامح الإدارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة فاعلة " جدة. 1426هـ.

السيد، حسونة محمد، وآخرون، "القيادات الإشرافية في التعليم الابتدائي الاختيار والإعداد والتدريب"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية. 1992م.

السيد، فؤاد البهي: "الأسس النفسية للنمو من الطفولة إلى الشيخوخة"، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، مصر، 1975م.

الشربيني، عبد العزيز. "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، أخبار الإدارة العربية، عدد16، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1423هـ.

الشقحاء، عادل بن صالح. علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض. 2003م.

الطراونة، اخليف :التصور التطويري، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان.

العبد الكريم. د. راشد بن حسين. "نحو نظرة أعمق في الظواهر التربوية". وزارة التربية والتعليم. 2003م.

العتيبي، تركي بن كديميس، قيادة التغيير في الجامعات السعودية أنموذج مقترح لدور
رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية،
جامعة الطائف، السعودية. 2009م.

العتيبي، سعد بن مرزوق: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير . بحث مقدم للملتقى
الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة
فاعلة " جدة. 1426هـ.

العريفي، عبد الله بالقاسم، مهدي، عباس عبد: مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي:
منشورات جامعة قاريونس. 1996م.

العسل، إبراهيم. أسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، لبنان،
بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر 1997.

العميرة، محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر: عمان، الأردن.
2002م.

العميان، محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط 8. عمان:
دار وائل للنشر والتوزيع. 2005م.

الفقي، عبد المؤمن فرج: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس،
بنغازي. 1994م.

القحطاني، سالم: القيادة الإدارية " التحول نحو نموذج القيادة العالمي "، مكتبة العبيكان، الرياض. 2001م.

القريوتي، محمد قاسم. "نظرية المنظمة والتنظيم"، عمان، دار وائل للنشر. 2000م.

الليحاني، أماني سرحان. واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى. من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. 2011م.

اللوزي، موسى: اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، دراسات، المجلد 25، العدد2، الأردن. 1998م.

المالكي، حسني بن بلقاسم بن علي: لسلوك القيادي لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية. أطروحة ماجستير-جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1418هـ.

المخلافي، محمد سرحان: القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت. 2007م.

المرسى، جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمان إدريس: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الإسكندرية. مصر، 2002م.

المستاد محمود. الإدارة الفعالة. مكتبة لبنان. 2003م.

النصيرات، صالح. "أهمية وضع معايير مناهج اللغة العربية": قطر أنموذجا. ورقة

قدمت في مؤتمر المناهج السانية العربية في تعليم اللغة العربية. مكناس، المملكة المغربية
2012م.

الهليل، أحمد عيسى أحمد، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات
غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة
الإسلامية: غزة. 2008م.

د. الهيتي، عبد الستار إبراهيم. "التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني"، ورقة عمل تلقي
الضوء على تجربة التعليم الإلكتروني لمقرر الثقافة الإسلامية إسلام 101، قسم اللغة العربية
والدراسات الإسلامية، جامعة البحرين، 2012م.

الوكيل حلمي أحمد. "تطوير المناهج"، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة. الطبعة
السابعة. 1982م.

بير، مايك. إدارة التغيير والتحول. تعريب: محمد رياض الأبرش، شركة الحوار الثقافي،
لبنان. 2006 م.

بيني، فيرجسون. القائد المعاصر. ترجمة: مكتبة جرير. 2007م.

جواد، شوقي ناجي : "إدارة الأعمال-منظور كلي" ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع :عمان، الأردن. 2000م.

حريم، حسين. السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. 1997م.

حمادات، محمد حسين. القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد. 2006.

حمدي، أبو القاسم. "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط. فرع إدارة الأعمال. الجزائر، 2004م.

حميدة، امام مختار. "مهارات التدريس"، ط1، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق للنشر. 2000م.

حميدة، نبيل. المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 2012.

دركر، بيتر. الإدارة للمستقبل " التسعينيات وما بعدها " ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة. 1995م.

دركر، بيتر. تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين. ترجمة إبراهيم الملحم، معهد الإدارة العامة، رياض. 1425هـ.

دركر، بيتر. الإدارة " الجزء الأول :المهام .ترجمة :محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة. 1996م.

دروزة، أفنان نظير. "قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 41، 2003م.

دويدري رجاء وحيد، البحث العلمي: أساسية النظرية وممارسة العملية، دار الفكر المعاصر، 2008.

روبنسون، دانا، وروبنسون جيمس: التغيير " أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج " . تعريب :مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). 1998م.

ريان، عادل محمد: استخدام المدخلين الكيفي والنوعي في البحث، المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والتسيير، القاهرة، مصر. 2003م.

زاهر، ضياء الدين :الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الرابع، القاهرة، مصر. 1995م.

شاهين، عبد الحميد حسن عبد الحميد، "استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم"، الدبلوم الخاصة في التربية "مناهج وطرق تدريس". كلية التربية بدمنهور جامعة الإسكندرية. 2011/2010م.

شرف إبراهيم هادي: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، اتحاد الجامعات العربية، مصر. 2013م.

شقورة منير حسن أحمد. إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في أصول التربية من كلية التربية جامعة الأزهر بغزة. 2012م.

شوقي، طريف: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة: مكتبة غريب، القاهرة. 1992م. طافش، محمود: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان: عمان. 2004م.

طلعت، منى. "البيئة التعليمية وأثرها في تحسين مخرجات التعليم"، مقال تربوي، موقع أكاديمية المعالي للتميز التربوي. 2011م.

عابدين، محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان. 2001م.

عاشور، احمد صقر: " السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية، دار المعارف

الجامعية. 1989م.

عبد الحافظ، سلامة. "الوسائل التعليمية والمنهج"، دار الفكر، ط1، عمان،

الأردن، 2000م.

عبد الله، محمد وناشرون: التغيير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة

لبنان، بيروت. 2001 م.

عبد الموجود، محمد عزت. " دراسة مفهوم ووظيفة التدريب"، حلقة المسئولين عن

تدريب المعلمين، المنعقد في المنامة بالبحرين ما بين 23-29 نوفمبر، 1975م.

عثمان، محمد الصائم. "تطوير نظام تدريب معلم الابتدائي في أثناء الخدمة في

السودان على ضوء خبرات مصر وانجلترا" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة

عين شمس. 1992م.

عطاري، عارف والشنفري، عبد الله. "تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية

في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة" -مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلد-

8 العدد 2-البحرين. 2007م.

عمار، كيرد: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة

حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط- رسالة ماجستير، تخصص إدارة

الأعمال. 2015م.

عماد الدين، منى: تقييم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير

المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

2003م.

عيسى سناء محمد عيسى. دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس

الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية. 2008م.

غباري، ثائر أحمد. البحث النوعي في التربية وعلم النفس. مكتبة المجتمع العربي:

عمان. 2009 م.

قطامي، يوسف وقطامي، نايفة. "سيكولوجية التدريس" - دار الشروق للنشر-

عمان-الأردن. 2001م.

كامل، مصطفى مصطفى: "إدارة الموارد البشرية"، مركز كمبيوتر كلية الصيدلة،

جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، القاهرة. 1993م.

كنعان، عيد محمد. "معوقات مشاركة طالبات مدارس شمال الأردن في الأنشطة الرياضية المدرسية"، جامعة اليرموك. الأردن. مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 - العدد الرابع، 2010م.

كنعان، نواف: " القيادة الإدارية " ، دار العلوم التطبيقية والنشر، الرياض. 1982م.

لجنة متابعة المدارس الليبية في الخارج، تقرير لجنة المتابعة. 2015م.

مرزوق، ابتسام إبراهيم. فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة. 2006م.

نصر الله، عمر عبد الرحيم. "مبادئ الاتصال التربوي والإنساني" - ط1 - دار وائل للنشر - عمان - الأردن. 2001م.

نور الدين، مازن سليم محمود. "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، 2008م.

Casae. أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية. 1997م.

Hood. القيادة وإدارة التغيير. 2010م.

المراجع الأجنبية:

Gay, L.(1996). Educational Research. Merrill Prentice Hall. p. 208

Hunt, JG, Larson, Laryl.(1977) leadership: The cutting.

<http://site.iugaza.edu.ps/eafana/files/2010/04/ppt> تاريخ النقل
2016 /12/5

Edge, shouth ern Illinois University ptss, car bondale, Illinois .

Smith, J.K. (1983): “Quantitative versus qualitative research: An attempt to clarify the issue”, Educational Research, 12(3): 6-13.

White, L.P.(1962) Introduction to The study of Public administration 3rd, Macmillan Co., New York, N.Y.

ملحق الدراسة

يحتوي على بعض الصور من زيارة الباحثة لجمع البيانات واطلاعها في ميدان الدراسة على الدور القيادي لمدرء المدارس اليبية في توفير متطلبات التغيير وكذلك صور للكشافة وصور لشهائد التكريم المتحصلة عليها المدارس اليبية بماليزيا – كوالالمبور وبعض الصور الأخرى.

1. صور من زيارة الباحثة لميدان الدراسة توضح مدخل للمدرسة ولإدارة المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا.



2. صور للدكتور على عبدالله المجبري الملحق العمالي بالسفارة الليبية بماليزيا ومدير مجلس إدارة المدارس الليبية بماليزيا، بمقر مكتب إدارة المدرسة الليبية كوالالمبور بماليزيا.





3. صورة للدكتور ميلود العبدلي مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية باليزيا، بمقر مكتب مدير مكتب التوجيه والمتابعة بمجلس إدارة المدارس الليبية باليزيا.



4. صورة للدكتور مصطفى بعيو مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا، بمقر مكتب مدير إدارة الامتحانات بالمدارس الليبية في ماليزيا.



5. صورة للدكتور عادل رجب التاجوري المدير السابق للمدرسة الليبية كوالالمبور ماليزيا، بمقر معمل الحاسوب في المدرسة الليبية بماليزيا - كوالالمبور.





6. صورة لمعمل الحاسوب بالمدرسة الليبية بماليزيا - كوالالمبور.



7. صورة للفرقة الأولى فتيان -ماليزيا -كشاف ليبيا



8. صورة لمدخل المدرسة الليبية داماي كوالالمبور بماليزيا.



9. صورة للدكتور محمود عبدالمحسن المدير العام عن المدارس الليبية داماي، بمقر مكتب المدير العام عن المدارس الليبية داماي.



10. صورة للدكتور على أبو القاسم الحراي مدير المدرسة الليبية داماي كوالالمبور بماليزيا، بمقر مكتب مدير المدرسة الليبية داماي كوالالمبور بماليزيا.





11. صور من داخل المدرسة الليبية داماي كوالالمبور بماليزيا أثناء تواجد الباحثة بمقر المدرسة.



