

إدارة التغيير مدخلاً للإصلاح التربوي بمصر

إعداد

أ.م.د/ وائل وفيق رضوان
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة دمياط

أ/ سوزان محمود عزب عثمان

٢٠١٩م / ١٤٤١هـ

إدارة التغيير مدخلاً للإصلاح التربوي بمصر

مقدمة

أصبح التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المؤسسات وجزء من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح، وأصبح هذا التغيير مفروضاً نتيجة وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة، وهذا ما اهتمت به الدراسات والبحوث الإدارية وأولته اهتماماً كبيراً من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة. (١)

وتُعتبر إدارة التغيير عن إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية، لذلك تلعب إدارة التغيير دوراً ضرورياً في تقنين التغيير العشوائي والذي قد ينشأ من رغبات فردية أو أهواء شخصية، وتعتبر عملاً مستمرًا يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على إدخال التغييرات، وحل المشكلات الناجمة عنها. (٢)

يمثل التعليم الرفاعة الحقيقية لنهضة الشعوب، لذا يحرص أصحاب القرار أن تكون مخرجات التعليم منسجمة مع رسالة المؤسسات ذات العلاقة وبين الطموح والمعطيات الحقيقية، كما لم تعد جودة التعليم من القضايا التي يمكن التغاضي عنها،

(١) فاروق شوقي البوهي: نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، بعنوان قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي - الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، يناير ٢٠١٧، ص ٦٩.

(٢) ماجد سعيد الغامدي: مدى توافر كفايات إدارة التغيير لدى قادة مدارس أنموذج تطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر معلمها، مجلة التربية، ع ١٦٨، ج ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل ٢٠١٦، ص ٥٠٧.

لاسيما بعد أن أصبح التعليم أحد المداخل الرئيسية لإحداث التغيير ومؤشراً لقياس مستوى تقدم المجتمعات وتطورها، وأصبح الاتجاه إليها مطلباً أساسياً لرفع كفاءة مخرجاتها التعليمية، بحيث تصبح تلك المخرجات مؤهلة للالتحاق بأي سوق من أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية.

الأمر الذي ترتب عليه ارتفاع وتيرة المناقشة بإصلاح مدارس التعليم الابتدائي، والداومة على مراجعتها وتطويرها بصفة مستمرة، حتى يمكن أن تقي باحتياجات الحاضر، وتتواءم مع معطيات مستقبل يتسم بالتغير السريع في البني العلمية والثقافية والمعرفية والتقنية وغيرها.^(١)

لذلك فقد شغلت مسألة إصلاح مدارس التعليم الابتدائي فكر وإهتمام صناع القرار السياسى والتربوى فى الساحة الدولية كردة فعل حضارية لمواجهة الأزمات والإشكاليات المجتمعية الكبرى ، حيث نظرت المجتمعات إلى التربية على أنها مدخل طبيعى لإصلاح ذاتها وتطوير نفسها من خلال ترقية الإنسان فكراً وقيماً واتجاهات.

فاهتمت المنظمات الدولية كاليونسكو Unesco، والبنك الدولي World Bank ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Organization Economic (Comparative Development) OECD التى أصدرت تقريراً فى إطار البرنامج العالمى لمؤشرات التعليم، بتوفير مؤشرات دقيقة عن واقع النظم التعليمية ومنها مدارس التعليم الابتدائى فى بعض دول العالم حتى يمكن الاعتماد عليها عند تطوير سياستها التعليمية، واتخاذ الإجراءات السليمة التى من شأنها حماية جودة أداء هذه النظم التعليمية.^(٢)

(١) على عبد الرؤف نصار: واقع التجديد التربوي في التعليم الابتدائي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة)، مجلة كلية التربية، ع ١٤٦، ج ٤، جامعة الأزهر، ٢٠١١، ص ٢٣٦.

(2) Education at a Glance 2015 OECD Indicators, dec 2015, p 13.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية بكافة عناصرها عديدًا من التحديات نتيجة المتغيرات والتطورات العالمية والمحلية، والتي باتت جميعها تُشكل واقعًا جديدًا يفرض ضرورة إعادة النظر في كافة مكوناتها وأساليب ممارستها، مما يستلزم ضرورة العمل على الإسراع بعمليات التغيير والإصلاح التربوي وذلك من خلال البعد عن البيروقراطية في نظم التعليم، وجعل المؤسسة التعليمية اوحدة الرئيسية المسؤولة عن صنع وإدارة التغييرات التربوية من خلال أطر وسياسات للتوجيه والمساندة من المستويات الإدارية الأعلى، فالنظم المركزية لم تعد قادرة بعد على قيادة عمليات التغيير في المؤسسات التعليمية. (١)

لقد حظيت مسألة الإصلاح التربوي اهتمام كبير من جانب صناعات القرار السياسي والتربوي على مستوى الساحة الدولية طوال عقود طويلة، وقد كانت هذه الحركة كردة فعل لمواجهة المتغيرات والتحديات التي واجهتها بعض المجتمعات الإنسانية. ولقد تزايد الاهتمام بهذه المسألة دوليا وعربيا مع اقتراب العد التنازلي لولوج الألفية الثالثة، حيث انطلقت صرخات متتالية، وعقدت ندوات ومؤتمرات متتابعة هنا وهناك تبحث في مسألة تطوير التربية وتحديثها في ضوء معطيات الألفية الثالثة. وبما أن تقدم المجتمع وتطوره مرهون بنجاح التربية والتعليم فيه فقد أصبح يُنظر إلى التربية والتعليم بمفهومها المعاصر على أنهم عملية تغيير باعتبارهما عاملاً أساسياً في إحداث التغيير في شتى مجالات الحياة، وفي ضوء هذه التحديات

(١) أمين محمد النبوي: إدارة الجودة الشاملة- تصور مقترح لإدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، كلية التربية، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ٢٠٠٨، ص ٤٨.

والتغييرات تزداد المسؤولية الملقاة على القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير، وذلك بسبب ما تتطلبه هذه المرحلة من تغيير سريع يشمل جميع أعمال المؤسسة التعليمية لمواكبة التغييرات والتطورات السريعة التي يتميز بها العصر الحالي.^(١)

وبناءً على ما سبق يُمكن القول أن تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة ملحة وأمر حتمي، ولكن تطبيق هذا المدخل مرهون بتوافر عدد من المتطلبات الأساسية لوضع هذا المدخل موضع التطبيق الفعلي في المؤسسات التعليمية، حيث إن الإطار الفكري التقليدي في عملية إدارة التغيير، والذي يُبنى على فكرة انتظار التغيير ومحاولة التكيف مع أبعاده وتأثيراته، لم يعد صالحاً لمواجهة ظروف مناخ الأعمال المعاصرة، وما يتسم من حركة دائبة وتغيير متصاعد على كافة الجهات، ومن ثم فهناك حاجة إلى تطوير إطار فكري جديد لإدارة التغيير يتوافق ومعطيات العصر الحديث الذي تُسيطر عليه تقنيات الاتصالات والمعلومات وتتبلور جميعها في مستويات عالية ومتجددة من المعرفة.^(٢)

ولذلك تسعى الأمم إلى بناء مستقبلها الواعد من خلال إرادة قوية للتغيير نحو الأفضل، هذا التغيير المنشود ليس أمنيات خيالية إنما رؤى وأطر واقعية تبني وفق منهجية مقننة وتنقل من إطارها التخطيطي الاستراتيجي إلى إطارها الميداني الواقعي

(١) هبه فؤاد صادق الشقرفي: تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة كلية التربية، ع ٦١، كلية التربية، جامعة طنطا، يناير ٢٠١٦، ص ٤٣٢.

(٢) علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٢.

كي تصنع هذه الرؤى واقعاً جديداً يحقق طفرات على كافة الأصعدة تشمل كل قطاعات الدولة.^(١)

ومن خلال ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير؟
 - (٢) ما أهم مبررات الإصلاح التربوي؟
 - (٣) ما متطلبات تطبيق إدارة التغيير بالمؤسسات التعليمية للإصلاح التربوي بمصر؟
- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير، وتحديد أهم مبررات الإصلاح التربوي، وصولاً إلى متطلبات تطبيق إدارة التغيير بالمؤسسات التعليمية للإصلاح التربوي بمصر.

أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى ما يلي:
- أهمية إدارة التغيير، والتي تتناسب مع التغيرات والتطورات التي تمر بها المجتمعات، وتتناغم مع جهود الإصلاح التربوي والتطوير المستمر في جمهورية مصر العربية.
 - تُساعد الدراسة العاملين في المجال التربوي في التعرف على أهمية إدار التغيير في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية.
 - قد تُفيد الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار في الإدارة التعليمية في تطبيق إدارة التغيير لتطوير المؤسسات التعليمية.

(١) السيد موشير: إدراك معنى التعليم والهشاشة والصراع، ترجمة: عماد الدين عبد الرزاق، مستقبلات، مج ٤٣، ع ١، مكتب التربية الدولي، جنيف، مارس ٢٠١٣، ص ١٠.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي.

مصطلحات الدراسة:**(١) إدارة التغيير**

هي عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير والتغيير بما يتواءم مع احتياجات ومتطلبات العصر بأسلوب علمي تشاركي لتحقيق أهداف محددة. (١)

(٢) الإصلاح التربوي:

"بأنه عملية شاملة تتناول المتغيرات والعوامل المكونة للنظام التعليمي، وتهيئ البشر والإمكانات لقبول التطوير وتفهم أهدافه، وتيسر عملية الانتقال إلى النظام المطور، حتى يمكن تحقيق الاستثمار الأفضل والأمثل من التطوير، وحث وتشجيع القائمين على تطبيقه لاستثماره" (٢).

المحور الأول: إدارة التغيير (إطار مفاهيمي)**ماهية التغيير**

التغيير في اللغة يعود إلى الفعل غير الدهر أحواله وأحداثه المتغيرة، وأيضاً تغيرت الأشياء أي اختلفت، ويعني أيضاً: إزالة ما هو فاسد، وإحلال ما هو صالح محله، فهذا جوهر الأديان والشرائع التي أنزلها الله تعالى على أنبيائه ورسوله. (٣)

(١) خالد الصالحي: واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٥، ع ٢، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، مايو ٢٠١٢، ص ٥٩.

(٢) على صالح جوهر: الإصلاح التعليمي في العالم العربي- توجهات عالمية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٩، ص ص ١٨-١٩.

(٣) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، د.ت، ص ٩٢.

والتغيير في المنظمة هو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أكثر إيجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، حيث تمس هذه العملية إحداث تغييرات على الجانب الثقافي للعاملين وعلى التغيير الفني والعملياتي للمنظمة وعلى المنظمة عموماً ككيان اعتباري شاملاً للنظم والآليات والبيئة والأهداف والسياسات وهذا كله بهدف زيادة فاعلية وأداء وجودة إدارة المنظمة وتحقيق أهدافها في تطوير نفسها وتحقيق التميز ومجابهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية^(١).

وهناك من ينظر إليه على أنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والنمو من خلال أنشطتها ومهامها واضطلاعها بمسئوليات تجاه المؤسسة وتجاه الأطراف المعنية^(٢).
كما يُعرف على أنه توجيه الظروف والأحداث ومحاولة الاستفادة منها عن طريق الإلمام بها^(٣).

أهداف التغيير

تقوم المؤسسات بالتخطيط وتدرس التغيير بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف من أجل ذلك نذكر من بينها: ^(١)

(١) جمال أبو الوفا: دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال، المؤتمر السنوي الثالث، بعنوان إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، ج ٢، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة المنصورة، في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ٢٠٠٥، ص ٥١.

(٢) رمضان أحمد عيد: إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية، المؤتمر السنوي الثالث، بعنوان إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، ج ٢، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة المنصورة، في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ٢٠٠٥، ص ٢٢.

(٣) مسعودة شريفي: إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس ببيشار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة أعمال، الجزائر، ٢٠٠٨، ص ٢-٤.

- ١- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة.
- ٢- الارتقاء بجودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.
- ٣- التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الاسواق والموارد والأساليب داخل المؤسسة.
- ٤- الكشف عن الصراع بهدف إدرته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- ٥- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والعاملين والمجموعات في المؤسسة.
- ٦- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من اساليب الإدارة التقليدية.
- ٧- زيادة دافع للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

أنواع التغيير

وتتمثل أنواع التغيير في الآتي: (٢)

(١) **التغيير الاستراتيجي**: يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى وهو خطة للمستقبل ويطلق عليه الرؤية الاستراتيجية ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي تخفق العاملين، واحتياجات المجتمع والتقنيات المستخدمة ويحدث التغيير الاستراتيجي في إطار والإمكانات المادية والبشرية المتاحة والبطاقة والهياكل التنظيمية والأنظمة ويستوجب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهما عميقين لهذه العوامل في مرحلتين (التخطيط والتشكيل).

(١) ابتسام رزوق: أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح (فرع ورقلة)، الجزائر، ٢٠١٨، ص ٥٠.

(٢) عبده حداد: دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري تعليم المتوسطة والثانوية (دراسة ميدانية بالمقاطعة لشرقية بولاية أم البواقي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ٢٠١٧، ص ٣٧.

(٢) **التغيير الوظيفي**: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والأساليب التي لها أثرها المباشر على تنظيم العمل داخل المؤسسة وهذه التغييرات لها اثرها الكبير على العاملين فهي أكثر أثراً عليهم من التغييرات الاستراتيجية، مما يتطلب التعامل معها بحذر وعناية شديدة.

(٣) **التغيير الشامل والتغيير الجزئي**: 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 الجوانب ومجالات المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد يسبب نوعاً من عدم التوازن داخل المنظمة فبعض المجالات تكون متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

(٤) **التغيير المادي والتغيير المعنوي**: فبعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير الشكلي وسطي وغير فعال.

(٥) **التغيير السريع والتغيير التدريجي**: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعة أحداث التغيير قد يكون التغيير بطيء وتدرجي وقد يكون تغيير سريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي بطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ.

(٦) **التغيير المخطط والتغيير العشوائي**: فالتغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة واضحة لأحداث التغيير ويومي إلى أهداف ملموسة أما التغيير والعشوائي فلا يتبع خطة ولا تبذل منه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره.

(٧) **التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الأقاليم**: التغيير على مستوى الدولة يشمل جميع الرقعة الجغرافية، أي يمتد إلى جميع التنظيمات الإدارية لتعليم أما التغيير على مستوى الأقاليم فهو مقصور على إقليم وأقاليم معينة دون غيرها.

خصائص إدارة التغيير:

- تتصف إدارة التغيير بجملة من الخصائص التي تميزها وتضفي عليها طابعها الخاص ويمكن بيان أهم تلك الخصائص في: (١)
- (١) **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- (٢) **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وإن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- (٣) **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدرة مناسبة من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- (٤) **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة.
- (٥) **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسلبي الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- (٦) **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- (٧) **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو الإصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

(١) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

٨) القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدماً حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التغيير

ينبغي توافر عوامل محددة تتيح للقائمين على التغيير في المؤسسات التربوية فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل هي: (١)

- ١) أن يكون المدير قوّة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإدارية.
 - ٢) تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب.
 - ٣) أن يبدأ التغيير من خلال العمل.
 - ٤) توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير.
 - ٥) وضع العاملين في موقف تعلم فطري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم.
 - ٦) التأكيد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير.
 - ٧) جعل نتائج الأداء هي لهدف الأساسي في التغيير.
 - ٨) التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير.
- كما أضاف "الطراونة" أنه يجب توافر متطلبات أساسية لإحداث التغيير في المدرسة من أهمها: (٢)

- ١- توافر إدارة التغيير وعزيمة التطوير.
- ٢- توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات (عمليات التطوير المتعددة والنوعية).

(١) سلمى مهني: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة بمدينة البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربية أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٧، ص ٣٩.

(٢) الخليف الطراونة: التصور التطويري، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ٤٥.

٣- تعزيز مشاركة المعلمين في التغيير المدرسي ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية.

٤- توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تلزم لاتخاذ قرارات التغيير المدرس.

٥- تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.

٦- توافر المناخ الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.

دواعي إدارة التغيير

من الأسباب التي تدعو مدير المدرسة إلى إحداث التغييرات المختلفة أسباب اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وهذه الأسباب قد يكون سببها داخلياً أي داخل المدرسة وقد يكون خارجياً يقوم به الأفراد برغبتهم أو مفروضاً عليهم وفيما يلي توضيح لتلك الأسباب: (١)

١- الحفاظ على الحيوية والتجديد داخل المؤسسة التربوية.

٢- تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون.

٣- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.

٤- التوافق مع متغيرات الحياة وزيادة القدرة على التكيف مع مختلف الظروف والمواقف الغير ثابتة.

٥- زيادة مستوى الأداء واكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها.

٦- التغيير في تقلي الأسعار أو التدفقات النقدية يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها.

٧- تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة.

(١) سلمى مهني: مرجع سابق، ص ٢٣-٢٤.

مزايا التغيير وسلبياته في المجال التربوي

إن التغيير عملية مهمة تجب على كل مؤسسة إدخالها لتحسين أوضاعها ومواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع وحيث أن النظام التربوي جزء مهم من المجتمع فهو يواجه تحديات العضو من تراكم المعلومات ودخول التقنية الحديثة بمجالها الواسع ومن هذا المنطلق تتمثل مزايا وسلبيات التغيير في المجال التربوي في الآتي:

(١) مزاياه:

- ١- مواكبة تحديات العصر المختلفة والاستفادة من تقنيته الحديثة وتراكم المعارف والتطور في مجال الاتصالات وذلك باستخدام طرق واساليب حديثة ومطورة تتناسب مع احتياجات الأفراد والمجتمع.
- ٢- التغيير وسيلة لتحسين الصورة التربوية باعتباره فرصة النمو.
- ٣- التغيير يساهم في إعادة النظر في طبيعة الأهداف المرتبطة بعملية التعليم والتعلم واكتساب المعلمين مهارات جديدة في طرق التدريس.
- ٤- يساعد التغيير في تطوير المنهج وتنوع موضوعاتها وترابطها وتنوع النشاطات الخاصة بالتلاميذ وفقاً لمبدأ الفروق الفردية بينهم.
- ٥- التطوير المستمر لكل عناصر العملية التربوية ومساعدة التنظيمات التربوية على تحسين طرق أدائها لمهامها ونشاطاتها وتطوير وصياغة قرارات ذات نوعية أفضل تتعلق ببناء النظام ومهامه واستخدام بعده التمني.
- ٦- يساعد التغيير في الانتقال بالمؤسسات التربوية لتعيش بفاعلية مع المجتمع وتستجيب لمتطلباته وتحدياته وتقنياته.

٧- يساعد التغيير على تنمية التفكير الإبداعي لدى التلاميذ وصقل مهاراتهم وتوجيههم نحو التعليم الذاتي وغرس الثقة بالنفس وذلك من خلال العمل على مشاريع فردية وجماعية^(١).

(٣) سلبياته:

إن كل عملية مهما بلغ شأنها من الأهمية والفاعلية لا بد وأن تتخللها بعض السلبيات التي يجب النظر إليها بعين الاعتبار ومحاولة التخفيف من تأثيرها وبعملية التغيير سلبياته عديدة أبرزها: ^(٢)

- ١- الانحراف في الأمور المادية.
- ٢- إغفال مسألة تحقيق الذات وتقدير قيمة الوقت.
- ٣- عدم تهيئة أفراد المؤسسة لقبول التغيير والمشاركة في إحداقه.
- ٤- قد تستغل برامج التغيير من قبل المسؤولين عن إدارة النظم الاجتماعية للتغيير.
- ٥- عدم تدريب الموظفين على التغييرات التي ستحصل في المؤسسة مما يجعلهم يتخبطون في أعمال.
- ٦- عدم وجود آليات لربط المؤسسة التربوية بالبيئة.
- ٧- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- ٨- الاحساس بالاستغلال والإجبار على التغيير.
- ٩- استخدام المؤسسة قوتها كتهديد أو العقاب من خلال الحرمان من الحوافز أو المزايا والخدمات كذلك الحرمان من الترقية.

(١) رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص ١٢٥ - ١٢٧.

(٢) هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.

١٠- إحداق تعديلات في أهداف وسياسة الإدارة غير ملائمة ومناسبة من خطة المخطط لها.

عناصر عملية التغيير

تقوم عملية التغيير على خمس مقومات أساسية حتى تحدث التغيير بشكل صحيح وغياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بالشكل المطلوب وهي^(١): الرؤيا، المهارات، الحوافز، الموارد، خطة العمل.

إن إحداث التغيير يتطلب تخطيطاً مسبقاً من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع مكاتب استشارية أو متخصصين وجزاء لإعطاء تقويم للعملية إذا كانت ستنتج أم لا بحيث تتكون العملية التغييرية من ست عناصر وهي^(٢):

- * الموضوع: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- * المغير: ممن يدعو لضرورة التغيير ويقوم بقيادة العملية.
- * مؤيد التغيير: من يقدم الدعم والمساعدة لإنجاح العملية.
- * المحايد: الذي لا يبد أي رأي لا الموافقة والتأييد ولا الرفض والمعارضة.
- * المقاوم: من يرفض العملية ويقاومها بالتشويش والسعي لإفشالها.
- * مقافاوضة المقاومة: هي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة.

كما تقضي العملية التغيير به مجموعة من المبادئ كالتالي:

- ١- التدرج في إجراء التغيير.
- ٢- معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم إجرائه.

(١) محمد بن يوسف النمران العطيّات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ١٠.

(٢) سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، الإرادة للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٤٠.

٣- معالجة ردود الأفعال واكتشاف أعراض ما بعد التغيير .

٤- الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التغيير والقبول بها.

المحور الثاني: الإصلاح التربوي (الأهداف - الأهمية - المبررات)

وتستحوذ قضية إصلاح وتحديث التعليم وتحقيق الجودة فيه على اهتمامات رجال الفكر والمنظمات العاملة في مجالات التربية والثقافة والعلوم ذلك لأن تقدم الأمم ونموها يعتمد بشكل مباشر وغير مباشر علي مدي تقدم شعوبها، فمن خلال تنمية الأفراد يمكن تحقيق التنمية في كافة الأنشطة المجتمعية، وتنمية الموارد البشرية وبناء رأسمال بشري قد يعني الكثير من العناصر مثل تحسين التربية وتنمية المهارات وتحقيق الصحة للرجال والنساء والأطفال، والتعليم يعتبر الأساس في تحقيق الاستثمار البشري الذي يعتبر الاستثمار الأمثل من خلال قيامه بإنتاج القوي البشرية الماهرة والمدربة تدريباً عالمياً^(١).

ويعد الاهتمام بتطوير التعليم وتحديثه وإصلاحه من أبرز القضايا التي تحتل مساحات واسعة في دائرة اهتمام الحكومات والمجتمعات في مختلف دول العالم. وتولى أغلب الدول - سواء المتقدمة أو النامية - اهتماماً كبيراً لقضية إصلاح التعليم باعتباره المدخل الطبيعي لجهود الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، حيث بات من المؤكد أن غياب الإصلاح العميق والشامل والمتكامل للنظام التعليمي في أي من البلدان يفقده القدرة على الإنطلاق نحو المستقبل، بل ويسهم في ترسيخ آليات التخلف عن الحاق بركب الحضارة^(٢).

(١) علي صالح جوهر: التعليم وتحدياته، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤، ص ٥١.

(٢) غانم الشاهين، نهى الرويشد: أولويات إصلاح التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلم بدولة الكويت"، المجلة التربوية، ع ٩١، مج ٢٣، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، يونيو ٢٠٠٩، ص ٤٠.

ولم يعد الاهتمام بالتعليم مقصورا على دول بعينها، فقد انتقل الاهتمام به من الدول المتقدمة إلى الدول النامية بعد تأثر الجميع بالدور الحيوى والمهم الذى يقوم به التعليم فى تحقيق النهضة القومية للمجتمعات المدنية ولما له من آثار وعلاقات متداخله، فالتعليم الحديث يعد ببساطة بوابة الرخاء الاقتصادى للدول فى الحاضر والمستقبل، والأداة المختارة للتغلب على تزايد حدة مشكلة البطالة، والقوة المتحكمة فى التقدم العلمى والمعرفى والتكنولوجى، كما يحقق الحيوية الثقافية للمجتمعات، ويعد التعليم الأداة الرئيسة لتحقيق التقدم الاجتماعى والوصول إلى مبدأ المساواة بين المواطنين طبقاً لمهارات وقدرات كل منهم، فعن طريق التعليم تتحقق الديمقراطية بأوسع معانيها ومن خلاله يمكن حماية هذه الديمقراطية واستمرارها.^(١)

ويتمثل إصلاح التعليم فى تحقيق ثلاث أنماط من الإصلاح من خلال جانب النفقات وجانب التمويل وجانب الإدارة، وذلك كما يلي:^(٢)

- إصلاح النفقات، والذي يتمثل فى قيام الحكومة بإعادة كل من هيكله وتخصيص النفقات الحكومية المخصصة للتعليم.
- إصلاح التمويل، وذلك عن طريق توفير آليات متنوعة لضمان تمويل التعليم داخل الدولة، عن طريق تحديد رسوم دراسية مناسبة لتقديم الخدمة التعليمية.
- الإصلاح المؤسسى والإدارى، ويأتى ذلك من خلال تحفيز الدولة لأنماط الإدارة غير المركزية للمؤسسات التعليمية.

(١) على صالح جوهر: انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم فى الوطن العربى، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٨، ص ٥

(٢) صابر عدلى شاکر عبد الرحمن: إصلاح التعليم والتنافسية فى ضوء التجارب الدولية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٢٤، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٢٠١٢، ص ١٢٨.

أهداف الإصلاح التربوي

- فى ضوء مواجهة التحديات المحلية والعالمية كمبررات لإصلاح المؤسسى للتعليم يصبح الهدف الشامل للإصلاح المؤسسى للتعليم واستراتيجيات تنفيذه بحيث تحقق: (١)
- الأهداف التربوية التى تتمثل فى بناء شخصية التلميذ وتعميق انتمائه الوطنى وقدرته على الابتكار والتعبير عن كيانه.
 - وتعليميا يتمثل فى تزويد التلاميذ فى مجتمع المعرفة بالمهارات والقدرات الفكرية وعلاج المشكلات والنظر إلى المستقبل.
 - ومهنيا بإعداد التلاميذ كقوى عاملة منتجة.
 - واجتماعيا وقوميا بتوفير القوى البشرية القادرة على تحقيق التنمية الشاملة.
- فالإصلاح يستهدف تغييرا يمكن من خلاله تفعيل نظام التعليم بما يحقق ما ننشده من تنشئة وتكوين الأجيال الجديدة، بحيث تصبح طاقة مضافة إلى قوة الأمة تعينها على التسريع بخطى التقدم.

أهمية الإصلاح التربوي

إن النظم التربوية فى الدول المتقدمة قد تجاوزت المشاكل التقليدية للتعليم، ونظراً للتطورات العلمية الحديثة فكان من الضرورى لهذه الدول مسايرة التقدم العلمي الحديث ومواجهة المتغيرات المعاصرة المستمرة والمتسارعة على العملية التعليمية، وعلى العكس تماماً تُعاني المجتمعات العربية من المشكلات التربوية التقليدية التى أدت إلى انخفاض الجودة التعليمية وعدم وضوح الأهداف لدى العاملين فى المؤسسات التعليمية وانخفاض الاهتمام بدور العلاقات الإنسانية داخلها وضعف وجود قنوات اتصال بين المجتمع المحلى والمؤسسات التعليمية وانخفاض درجة حرية المؤسسات التعليمية نظراً لمركزية اتخاذ القرار وهذا بالتالى يمكن أن يؤثر بالسالب على الإنتاجية التعليمية لتلك

(١) محمد السيد حسونة: "دواعى ومبررات الإصلاح المؤسسى للتعليم"، صحيفة التربية، ع ٣، س ٥٧، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، القاهرة، مارس ٢٠٠٦، ص ٧.

المؤسسات وضعف تفعيل دورها في التغير الإجتماعى والإقتصادى، هذا إلى جانب أن برامج التدريب أثناء الخدمة وبعد الخدمة ليست بمستوى درجة الكفاءة المطلوبة لتطوير وزيادة درجة جودة العملية التعليمية ومستوى مهارات الخريجين، وذلك يعود إلى أن ناتج التعليم ارتبط بالحصول على المركز الإجتماعى المرموق متمثل في الدرجات والشهادات والدبلومات.^(١)

مبررات الإصلاح التربوي

هناك الكثير من المعوقات التي تسبب فشل كثير من محاولات الإصلاح وتتمثل في، هشاشة التنمية التربوية، ووجود فجوة بين الخطابين الرسمي والواقعي، وارتفاع التكلفة مع إنخفاض المردود، وانخفاض مستوى المحتوى التعليمي، وغياب التخطيط المستقبلي للتعليم. ولذا أصبح الإصلاح التربوي للمؤسسات التعليمية ضرورة ملحة ومطلباً إجتماعياً، ولهذا يتحتم على جميع الأطراف المهتمة بالتعليم البدء في إصلاحها لتحقيق الأهداف المرجوة بما يلي زيادة الجوانب المعرفية والمهارات العملية لدى التلاميذ. وتتمثل أهم مبررات الإصلاح التربوي فيما يلي:

(١) المبررات المحلية للإصلاح التربوي

١. مطالبة النظام التعليمي بمراحله ومؤسساته المختلفة، بتفعيل دوره في تحقيق أهدافه التربوية المتعددة والتي من بينها ضرورة تحقيق النمو المتكامل للتلاميذ، وإكسابهم القيم الدينية والاجتماعية، ومظاهر السلوك القويم بما يسهم في إنجاز التنمية البشرية والتي تتحقق من خلال تعليم فعال يستهدف إتقان التلاميذ للمهارات المختلفة

(١) إنظر في ذلك:

- أحمد بن على بن مبارك الكعبي: مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، ع ٢٣، ٢٠١٤، ص ٣١٢.
- محمد عبد السلام محمد محمود البلشي: متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر (Kaizen) لإصلاح التعليم الثانوى العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠١٦، ص ٤٧.

وتتمية قدراتهم، وتعويدهم استخدام الأسلوب العلمى فى التفكير الناقد والتفكير الابتكارى.

٢. يواجه المواطن فى حياته داخل المجتمع حاليا تحديا يتمثل فيما يحمله فى شخصيته من ثقافتين متباعتين، غير متكافئتين. ثقافة تراثية مفعمة بالمواطنة الأصيلة، وأخرى عولمية تغريبية تسلبه الأولى وتدفعه نحو عصرنة فردية مصطنعة، ولكى يمثل المجتمع كيانا حضاريا متميزا يمثل جزءا حيويا له مكانته فى البنية العالمية، ويكون له دور فاعل فى التطور المتنامى للحضارة الإنسانية بدلا من الاكتفاء بالانبهار بإنتاج الآخرين، والتغنى بأعمال الأجيال السابقة، ينبغى الاهتمام بتطوير نظامنا التعليمى وتفعيل دور مؤسساته فى تحقيق هذه الأهداف المهمة.^(١)

٣. السياسات التى تختصر ضمان حق التعليم إلى مجرد توفير مقعد دراسى لكل تلميذ فى مرحلة التعليم الإلزامى، بصرف النظر عن نوعية وجودة التعليم الذى يحصل عليه.

٤. اختصار عملية تطوير التعليم فى مجرد تغيير الكتاب المدرسى، دون النظر إلى باقى مدخلات العملية التربوية والتعليمية.

٥. أهداف النظام التعليمى ذاته ونوعية الخريج المطلوب من حيث امتلاكه لخبرات ومهارات محددة فى كل مرحلة تعليمية، وارتباط هذه المهارات والخبرات باحتياجات التنمية والتحديث، وهو ما يمكن ملاحظته مباشرة فى العمومية الشديدة لأهداف استراتيجية تطوير التعليم، مثل تحقيق التنمية الشاملة، أو إعداد المجتمع المنتج، دون ترجمة هذه الأهداف العامة لأهداف إجرائية قابلة للقياس.

(١) محمد صبرى الحوت: "المدرسة الفعالة - طموحات التطوير وتحديات الجودة"، ورقة بحث مقدمة فى مؤتمر آفاق الإصلاح التربوى، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢ - ٣ أكتوبر ٢٠٠٤، ص ٢٤٣ - ٢٣٨.

٦. الدور المجتمعي للمدرسة، وعزلتها الحالية والمناخ الذي يتعلم فيه التلميذ، والذي يكرس هذه العزلة عن المجتمع ومشاكله وضعف القدرة على التواصل معه، والاستفادة من موارده، وخدماته.
٧. حزمة القيم التي تتم على أساسها التنشئة الاجتماعية داخل المؤسسة التربوية والتعليمية، والتي تهمش أو تغيب القيم الدافعة للنهضة والتحديث والممارسات المرتبطة بها، مثل: الاعتماد على معيار الكفاءة والقدرة على الانجاز في التقييم، احترام الوقت، وقيم الانضباط في العمل، واحترام القانون، وتطبيق العمل كفريق.
٨. الازدواجية والتشزم في النظام التعليمي ما قبل الجامعي والتي نشاهد فيها تعليما (عاما/ فنيا، حكوميا/خاصا، دينيا/ مدنيا، عاديا/ لغات) تؤدي بشكل مباشر لفوارق واضحة في الذهنية والتكوين والمرجعيات الثقافية بين أبناء الوطن.^(١)
٩. تحدى العنف والتطرف والإرهاب.
١٠. تحدى الانفجار السكاني: يعد تحدى الانفجار السكاني من أخطر التحديات التي تواجه العالم، وتتمثل هذه المشكلة بتضاعف أعداد سكان مصر كل نصف قرن تقريبا منذ بداية القرن التاسع عشر حتى منتصف القرن العشرين، حتى أصبح يتضاعف كل ٢٨ عاما تقريبا بعد ذلك.^(٢)

(١) منى مكرم عبيد : "مشروع النهضة يبدأ بالتعليم"، مجلة الديمقراطية، ع ٨، مؤسسة الأهرام، القاهرة، خريف ٢٠٠٢، ص ص ٦٣ - ٦٥.

(٢) حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ٥٤ - ٦٠

(٢) المبررات العالمية للإصلاح التعليمي: هناك مجموعة من المبررات العالمية

للقيام بعملية إصلاح التعليم وهي كالاتي:^(١)

١. الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة واتساع المعرفة الإنسانية.
٢. ثورة الاتصال والمعلومات.
٣. النظام العالمي الجديد والتكتلات الاقتصادية الإقليمية وحرية التجارة.
٤. تنوع أساليب وموضوعات ونتائج البحث العلمي.
٥. تزايد فرص الاختيار أمام المواطنين
٦. تزايد متوسط عمر الإنسان.
٧. تزايد الحاجة نحو التطبيق الديمقراطي وزيادة فرص الاختيار.
٨. العولمة والتغير في قيم المجتمع وثقافته

المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير بالمؤسسات التعليمية للإصلاح**التربوي بمصر**

تتمثل أهم متطلبات إدارة التغيير بالمؤسسات التعليمية للإصلاح التربوي بمصر

في الآتي:

١. رسم الأهداف التي تُلبي احتياجات المدرسة عند إجراء التغيير.
٢. توجيه الأهداف التنظيمية بما يتواءم مع متطلبات التغيير.
٣. المراجعة الدورية الشاملة لكل مرحلة من مراحل تطور المدرسة.
٤. تشجيع العاملون على تقبل التغيير.
٥. تعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير.
٦. بناء كوادر قادرة والتعامل مع المتغيرات بعقلية وبفكر جديد من أجل توجيهها بما يُحقق أهداف العملية التعليمية.

(١) على صالح جوهر، وائل وفيق رضوان: المساءلة وإصلاح التعليم توجهات عالمية وتطبيقات

عربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٨٥.

٧. مشاركة جميع العاملين في رسم سياسة المدرسة الجديدة.
٨. تحقيق النمو المهني الشامل للعاملين لحفزهم على التطوير.
٩. توفير الاحتياجات التدريبية لمديري التغيير بالمؤسسات التعليمية والتي تُمكنهم من الاستثمار الجيد لوسائل التكنولوجيا الجديدة في تنظيم العمل المدرسي حتى يكون قادرًا على ترجمة الأهداف التربوية بفاعلية وتحقيق نظام اتصال فعال.
١٠. تعزيز اللامركزية في إدارة التغيير في المدرسة.
١١. إعادة هيكلة المدرسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
١٢. تأمين أنظمة اتصال فعالة لإقناع العاملين بأهمية التغيير.
١٣. تطوير وبناء ثقافة تنظيمية جديدة للمؤسسات التعليمية لاستيعاب التقنيات الجديدة بما يُساعد على توافق التنظيم المدرسي مع الواقع واحتياجات التطوير والتغيير.
١٤. تطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرارات الإدارية ذات العلاقة بالتغيير.
١٥. إطلاع العاملين على التغييرات المنوي تنفيذها بالمدرسة.
١٦. مشاركة المجتمع المحلي في دعم التغيير في المدرسة.
١٧. رفع مستوى الوعي لأفراد المجتمع المحلي بأهمية الحاجة للتغيير.
١٨. تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.
١٩. تشجيع العاملين على الاشتراك في الدورات التدريبية التي تتوافق مع متطلبات العمل.
٢٠. استخدام وسائل التحفيز المتنوعة.
٢١. تشجيع العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.
٢٢. إعادة ترتيبات العمل لتوفير الوقت المناسب لإنجاز المهمات.
٢٣. الأخذ بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة في تطوير البرامج المستقبلية.

المراجع

- (١) ابتهام رزوق: أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح (فرع ورفلة)، الجزائر، ٢٠١٨.

- (٢) أحمد بن على بن مبارك الكعبي: مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، ع ٢٣، ٢٠١٤.
- (٣) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، د.ت.
- (٤) أمين محمد النبوي: إدارة الجودة الشاملة- تصور مقترح لإدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، كلية التربية، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ٢٠٠٨.
- (٥) جمال أبو الوفا: دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال، المؤتمر السنوي الثالث، بعنوان إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، ج ٢، الجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة المنصورة، في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ٢٠٠٥.
- (٦) حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩.
- (٧) خالد الصالحي: واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٥، ع ٢، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، مايو ٢٠١٢.
- (٨) الخليف الطراونة: التصور التطويري، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣.
- (٩) رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.

- (١٠) رمضان أحمد عيد: إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية، المؤتمر السنوي الثالث، بعنوان إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، ج ٢، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة المنصورة، في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ٢٠٠٥.
- (١١) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
- (١٢) سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، الإرادة للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١.
- (١٣) سلمى مهني: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإدارة لدى مديري المدارس من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة بمدينة أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، ٢٠١٧.
- (١٤) السيد موشير: إدراك معنى التعليم والهشاشة والصراع، ترجمة: عماد الدين عبد الرازق، مستقبلات، مج ٤٣، ع ١، مكتب التربية الدولي، جنيف، مارس ٢٠١٣.
- (١٥) صابر عدلي شاكر عبد الرحمن: إصلاح التعليم والتنافسية في ضوء التجارب الدولية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ع ٢، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٢٠١٢.
- (١٦) عبده حداد: دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري تعليم المتوسطة والثانوية (دراسة ميدانية بالمقاطعة لشرقية بولاية أم البواقي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ٢٠١٧.
- (١٧) على عبد الرؤف نصار: واقع التجديد التربوي في التعليم الابتدائي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة)، مجلة كلية التربية، ع ١٤٦، ج ٤٤، جامعة الأزهر، ٢٠١١.
- (١٨) علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٤.

- (١٩) علي صالح جوهر: الإصلاح التعليمي في العالم العربي- توجهات عالمية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٩.
- (٢٠) -----: التعليم وتحدياته، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤.
- (٢١) -----: انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم في الوطن العربي، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٨.
- (٢٢) علي صالح جوهر، وائل وفيق رضوان: المساءلة وإصلاح التعليم توجهات عالمية وتطبيقات عربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣.
- (٢٣) غانم الشاهين، نهى الرويشد: أولويات إصلاح التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلم بدولة الكويت"، المجلة التربوية، ع ٩١، مج ٢٣، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، يونيو ٢٠٠٩.
- (٢٤) فاروق شوقي البوهي: نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، بعنوان قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي- الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، يناير ٢٠١٧.
- (٢٥) ماجد سعيد الغامدي: مدى توافر كفايات إدارة التغيير لدى قادة مدارس أنموذج تطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر معلمها، مجلة التربية، ع ١٦٨، ج ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل ٢٠١٦.
- (٢٦) محمد السيد حسونة: "دواعي ومبررات الإصلاح المؤسسي للتعليم"، صحيفة التربية، ع ٣، س ٥٧، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، القاهرة، مارس ٢٠٠٦.
- (٢٧) محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

- (٢٨) محمد صبرى الحوت: "المدرسة الفعالة - طموحات التطوير وتحديات الجودة"، ورقة بحث مقدمة فى مؤتمر آفاق الاصلاح التربوى، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢-٣ أكتوبر ٢٠٠٤.
- (٢٩) محمد عبد السلام محمد محمود البلشى: متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر (Kaizen) لإصلاح التعليم الثانوى العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠١٦.
- (٣٠) مسعودة شريفى: إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس ببيشار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة أعمال، الجزائر، ٢٠٠٨.
- (٣١) منى مكرم عبىد : "مشروع النهضة يبدأ بالتعليم"، مجلة الديمقراطية، ع ٨، مؤسسة الأهرام، القاهرة، خريف ٢٠٠٢.
- (٣٢) هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.
- (٣٣) هبه فؤاد صادق الشقرفى: تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية فى جمهورية مصر العربية فى ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة كلية التربية، ع ٦١، كلية التربية، جامعة طنطا، يناير ٢٠١٦.
- (34) Education at a Glance 2015 OECD Indicators, dec 2015.

