Contemporary Studies Journal in Education and Psychology
مجلة الدراسات المعاصرة في التربية وعلم النفس
P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 1, Issue 4, Dec 2025

فاعلية برنامج تدريبي قائم على نموذج كوتر للتغيير في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب في ضوء النموذج الإشرافي الحديث

*The Effectiveness of a Training Program Based on Kotter's Change Model in Developing Transformational Leadership Practices among Female School Principals in Al-Darb Governorate in Light of the Updated Supervisory Model**

إعداد: أ. شمعة حسن ظيف الله آل محرق: عضو الفريق التنفيذي – إدارة تعليم جازان

Prepared by: Ms. Shamma Hassan Dhaif Allah Al-Muharraq: Executive Team Member – Jazan Education Directorate, KSA.

Email: shmooo1122@gmail.com

* Receiving date: 11-09-2025.
* Accepting date: 29-10-2025.
* Publishing date: 15-12-2025.

P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 1, Issue 4, Dec 2025

الملخص:

هدف هذا البحث إلى الكشف عن فاعلية برنامج تدريبي قائم على نموذج كوتر للتغيير في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب، في ضوء متطلبات النموذج الإشرافي الحديث. واعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي، من خلال تطبيق القياس القبلي والبعدي على مجموعتين: مجموعة تجريبية (بلغ عددها 15 مديرة) تلقت البرنامج التدريبي، ومجموعة ضابطة (بلغ عددها 15 مديرة) لم تتلقَّ أي تدريب. واستُخدمت استبانة مكوَّنة من (24) بندًا، تغطي ثمانية مجالات من مجالات القيادة التغييرية. وأظهرت نتائج القياس القبلي أن مستوى الممارسات القيادية جاء بدرجة متوسطة. وبعد تطبيق البرنامج التدريبي، بيّنت نتائج المجموعة التجريبية تحسُّنًا كبيرًا ودالًا إحصائيًا في جميع المجالات، مقارنةً بنتائج القياس القبلي، وكذلك مقارنةً بالمجموعة الضابطة في القياس البعدي. كما كشفت نتائج حجم الأثر (Cohen's d) عن وجود أثر كبير وكبير جدًا للبرنامج في تنمية ممارسات القيادة التغييرية، مما يدل على فاعليته العالية. ويخلص البحث إلى أن البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر أسهم بفاعلية في تطوير قدرات المديرات على قيادة التغيير المدرسي، وأن تبنّي هذا النوع من البرامج يُعدّ مدخلًا مهمًا لدعم التحسين المستمر وتحقيق متطلبات التميز المؤسسي في مدارس محافظة الدرب.

الكلمات المفتاحية :القيادة التغييرية، نموذج كوتر ، النموذج الإشرافي الحديث.

P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 1, Issue 4, Dec 2025

Abstract

This study examined the effectiveness of a training program based on Kotter's Change Model in developing transformational leadership practices among female school principals in Al-Darb Governorate, in alignment with the requirements of the Modern Supervisory Model. A quasi-experimental design was employed, utilizing pre- and post-tests with two groups: an experimental group (15 principals) who received the training program, and a control group (15 principals) who did not receive any training. The study instrument was a questionnaire consisting of 24 items distributed across eight domains of transformational leadership. Pre-test results indicated that principals' leadership practices were at a moderate level. Following the implementation of the training program, the experimental group demonstrated statistically significant improvements across all domains, both in comparison with their pre-test results and with the control group's post-test scores. Effect size analysis (Cohen's d) revealed large to very large effects, indicating a strong impact of the training program on enhancing transformational leadership practices. The study concludes that the Kotter-based training program was highly effective in developing school principals' capacity to lead organizational change. The findings underscore the importance of adopting such targeted professional development programs as a strategic approach to achieving continuous improvement and supporting institutional excellence in schools in Al-Darb Governorate.

Keywords: Transformational leadership, Kotter's Change Model, Modern Supervisory Model.

المقدمة:

تشهد المنظومة التعليمية في المملكة العربية السعودية تحوّلًا نوعيًّا متسارعًا في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أولت التعليم مكانة محورية بوصفه محورًا للتنمية البشرية والاستثمار في رأس المال البشري، وأعادت صياغة أدوار المدرسة من مؤسسة تقليدية لنقل المعرفة إلى منظمة تعلُّم وتطوير مستمر ترتبط قراراتها بالبيانات والمؤشرات والأداء الفعلي للمتعلمين وفي هذا السياق برزت المدرسة كوحدة أساسية للتحسين المؤسسي، وأصبحت جودة مخرجاتها مرهونة بكفاءة قيادتها وقدرتها على إدارة التغيير والتعامل مع النماذج الإشرافية والتقويمية المستحدثة .

وفي ظل هذه التحوّلات، لم يعد الدور المتوقع من قائدة المدرسة مقتصرًا على إدارة شؤون المدرسة اليومية، بل أصبح يتطلّب ممارسة أدوار قيادية أكثر تعقيدًا، من بينها: بناء رؤية استراتيجية واضحة، وتشكيل فرق عمل فاعلة، وقيادة ثقافة مهنية تعاونية، واستثمار نتائج التقويم المدرسي في التخطيط والتحسين المستمر (قشوع وجلّاد وقشوع، 2025؛ الجميعي، 2022).وتُعَد القيادة التغييرية أحد أبرز الأطر النظرية القادرة على الاستجابة لهذه المتطلبات؛ إذ تركّز على تحفيز الأفراد وتوسيع مداركهم، وإشراكهم في رؤية مشتركة للتغيير ، وتحويل المؤسسات من حالة الجمود إلى حالة ديناميكية نشطة قائمة على التعلّم والتمكين، ويُعد نموذج كوتر للتغيير من أكثر النماذج العالمية انتشارًا في أدبيات قيادة التغيير التنظيمي؛ حيث يقدّم إطارًا متدرّجًا من ثماني خطوات تبدأ بإيجاد شعور بالإلحاح، وتمرّ بتكوين تحالف قيادي وصياغة رؤية واضحة ونشرها، ثم إزالة العوائق وتحقيق مكاسب قصيرة المدى، وصولًا إلى تعميق النجاحات وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسي ,Kotter 1996; Kotter) (2014 وقد أثبتت دراسات تجريبية وتطبيقية عدة في السياقات التربوية والصحية والإدارية فاعلية هذا النموذج في تحسين ممارسات القيادة، ورفع كفاءة الفرق، وتعزيز فرص نجاح مبادرات التغيير ، وعلى الصعيد العربي، أظهرت مجموعة من الدراسات أن ممارسات قيادة التغيير لدى القيادات التربوية غالبًا ما تأتي في المستوى المتوسط، وأن جوانب مثل: صياغة الرؤية، وبناء الفرق القيادية، وإدارة مقاومة التغيير ، وتحقيق المكاسب قصيرة المدى، تُمثّل نقاط ضعف متكررة تحتاج إلى تدخلات تدريبية منهجية(أبو أسعد، 2024؛ المزين، 2021؛ الجابري واخرون، 2023؛ قشوع وجلّاد وقشوع، 2025) ما أوصت هذه الدراسات بضرورة تصميم برامج تدريبية متخصصة تقوم على نماذج تغيير واضحة، وتُبنى على احتياجات القيادات التربوية الفعلية، وتربط بين النظرية والممارسة في سياق المدرسة .

وفي ضوء تطبيق النموذج الإشرافي الحديث في المدارس السعودية، وما صاحبه من تطوير لمعايير التقويم المدرسي ومجالاته الأربعة (القيادة المدرسية، التعليم والتعلّم، البيئة المدرسية، نواتج التعلّم)، باتت القيادات المدرسية – ومنهن مديرات المدارس بمحافظة الدرب – أمام مسؤوليات أوسع تتطلّب قيادة التغيير بصورة واعية ومخطّط لها، لا مجرد الاستجابة الإجرائية لمتطلبات التقارير

والنماذج (وزارة التعليم، 2025). ومن ثم تبدو الحاجة ملحّة إلى برامج تدريبية نوعية، تُمكّن المديرات من توظيف نموذج كوتر في قيادة التغيير المدرسي، بما ينسجم مع مؤشرات النموذج الإشرافي، ويُسهم في الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي من مراحل التقدّم والانطلاق إلى مستويات التميّز .

وانطلاقًا من هذا السياق، يأتي هذا البحث لتقدِّم محاولة علمية وتطبيقية لتقويم فاعلية برنامج تدريبي قائم على نموذج كوتر للتغيير في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب في ضوء النموذج الإشرافي الحديث، عبر استخدام منهج شبه تجريبي يقيس التغير في ممارسات المديرات قبل البرنامج وبعده، ويقارن نتائجهن بمجموعة ضابطة، سعيًا إلى تقديم نموذج تدريبي قابل للتطبيق والتعميم يسهم في دعم جهود التغيير المدرسي وتحقيق التميّز المؤسسي في البيئة التعليمية السعودية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التحوّلات التي يشهدها التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، وما ترتّب عليها من تطويرٍ للأطر التنظيمية والإشرافية، وخصوصًا تطبيق النموذج الإشرافي الحديث الذي ركّز على تعزيز دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلّم، فإن الواقع الميداني في عدد من مدارس البنات بمحافظة الدرب يكشف عن وجود تحديات واضحة في مجال قيادة التغيير المدرسي.

فقد أظهرت تقارير التقويم الداخلي والخارجي لبعض هذه المدارس وجود فجوات في ممارسات القيادة المدرسية، لاسيما في الجوانب المرتبطة بصياغة رؤية واضحة للتطوير، وتكوين فرق قيادية فاعلة، وإدارة الخطط التطويرية ومتابعتها ،وتحويل نتائج التقويم إلى إجراءات عملية داخل المدرسة. وتُعزَّز هذه الصورة بما كشفت عنه نتائج التقويم الخارجي للمدارس للعام 2024م؛ إذ أظهرت البيانات أن ما نسبته تقريبًا 93٪ من المدارس قد حقق مستوى "تقدُّم وانطلاق" في مؤشرات التقويم الخارجي الصادر من هيئة تقويم التعليم ، حيث ان 30 مدرسة تضم 48 مرحلة دراسية لم يحقّق منها مستوى "التميّز "سوى ثلاث مراحل فقط .ويُشير ذلك إلى أن أغلب المدارس ما زالت تتحرك في نطاق تحسينات أولية ومتوسطة، ولم تتمكن إلا نسبة محدودة جدًّا من الوصول إلى مستويات التميّز المؤسسي، وهو ما يعكس – من منظور الباحثة – حاجة ملحّة إلى تعزيز ممارسات القيادة التغييرية لدى المديرات؛ حتى تنتقل المدارس من مستوى "التقدُّم والانطلاق" إلى مستوى "التميّز" الذي يستهدفه النموذج الإشرافي الحديث.

كما بيّنت الزيارات الإشرافية أنّ عدداً من المديرات يميلن إلى الحفاظ على نمط العمل التقليدي، ويُبدِين عزوفًا عن تبنّي مبادرات تغيير جديدة أو الدخول في خطوات تطوير شاملة، إمّا بسبب ضغط الأعباء الإدارية، أو الخوف من الفشل، أو نقص الدعم المساند. وفي المقابل، تُظهر الممارسة

الميدانية أن بعض المديرات يُبدين مقاومة للتغيير أو ترددًا في تطبيق الممارسات الحديثة، خشية زيادة المسؤوليات أو الخروج من نطاق الأساليب المعتادة، وهو ما يُضعف قدرة المدرسة على الانتقال نحو مستويات أعلى من التقدّم في مؤشرات النموذج الإشرافي الحديث، ويُعرقل استدامة الممارسات المطوّرة.

وتتّسق هذه الملاحظات الميدانية مع ما انتهت إليه عدد من الدراسات العربية الحديثة، التي أشارت إلى أن ممارسات قيادة التغيير لدى القيادات التربوية غالبًا ما تأتي في مستوى متوسط، وأن هناك حاجة ملحّة إلى برامج تدريبية نوعية تُسهم في تمكين القيادات المدرسية من تطبيق خطوات التغيير بصورة ممنهجة وفاعلة (أبو أسعد، 2024؛ الجابري وآخرون، 2023؛ قشوع وجلّاد وقشوع، 2025). وفي ضوء ذلك، تبدو مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب في حاجة ماسّة إلى تنمية ممارساتهن في مجال القيادة التغييرية، من خلال برامج تدريبية مبنية على نماذج عالمية راسخة، مثل نموذج كوتر للتغيير، لمساعدهن على قراءة واقع المدرسة، وتشكيل فرق التغيير، وصياغة رؤية تطويرية، وإزالة العوائق، وتحقيق مكاسب سريعة، وتعزيز النجاحات، وتثبيت التغيير في ثقافة المدرسة.

وانطلاقًا من هذا الواقع، تتحدد مشكلة هذا البحث في وجود قصور في مستوى ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب كما تعكسه نتائج التقويم الداخلي والخارجي، وظهور حالات من العزوف عن التغيير ومقاومة تطبيق الممارسات التطويرية، الأمر الذي يستدعي بناء برنامج تدريبي قائم على نموذج كوتر للتغيير، وقياس مدى فاعليته في تنمية تلك الممارسات في ضوء متطلبات النموذج الإشرافي الحديث.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على نموذج كوتر للتغيير في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب في ضوء النموذج الإشرافي الحديث؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب قبل تطبيق البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر؟
- هل توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية تُعزى للبرنامج التدريبي؟
- هل توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات القياس البعدي للمجموعتين التجريبية والضابطة تُعزى للبرنامج التدريبي؟

- ما حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات المدارس؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- التعرّف على مستوى ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.
- تحديد مستوى ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات المدارس بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.
- قياس أثر البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى المديرات.
- الكشف عن الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي للاستبانة.
- تقديم نموذج تدريبي قابل للتطبيق يعزز قدرة المديرات على قيادة التغيير بما يتوافق مع النموذج الإشرافي الحديث.

فروض البحث:

انسجامًا مع تصميم البحث شبه التجريبي، صيغت الفروض على النحو الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات مديرات المدارس في المجموعة التجريبية ودرجات نظيراتهن في المجموعة الضابطة في القياس القبلي للاستبانة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي للاستبانة، لصالح المجموعة التجريبية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات مديرات المدارس في المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي للاستبانة، لصالح التطبيق البعدي.

أهمية البحث:

أولًا: الأهمية النظرية

تتمثّل الأهمية النظرية لهذا البحث في أنها تُسهم في إثراء الأدب التربوي العربي في مجال القيادة التغييرية من خلال دراسة تجريبية توظِّف نموذج كوتر في بيئة مدرسية سعودية، وهي بيئة لا تزال الدراسات فيها محدودة من هذا المنظور. كما تعزّز الدراسة الفهم النظري للعلاقة بين القيادة التغييرية ومتطلبات التحسين المدرسي في ضوء النموذج الإشرافي المحدَّث؛ إذ تربط بين إطار عالمي للتغيير (نموذج كوتر) وبين معايير محلية للتقويم المدرسي. وتضيف الدراسة كذلك أداة قياس محكّمة لممارسات القيادة التغييرية مستندة إلى خطوات النموذج، يمكن الإفادة منها في دراسات لاحقة لقياس مستوى التغيير القيادي في السياقات التربوية المختلفة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تظهر الأهمية التطبيقية للبحث في كونه يقدِّم برنامجًا تدريبيًا عمليًا قابلًا للتطبيق والتعميم يُسهم في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات المدارس بمحافظة الدرب، بما ينعكس على قدرتهن في بناء رؤية واضحة، وتشكيل فرق قيادية فاعلة، وإدارة العوائق، وتحقيق مكاسب سريعة، وترسيخ التغيير في ثقافة المدرسة. كما أن ربط البرنامج بمؤشرات النموذج الإشرافي المحدَّث يجعل منه أداة مباشرة لرفع مستوى أداء المدارس في مجالات التقويم المدرسي الأربعة، ويدعم جهود إدارات التعليم ووزارة التعليم في تمكين القيادات المدرسية وتحسين جودة المخرجات التعليمية. وبذلك يُقدِّم البحث نموذجًا تطبيقيًا يمكن اعتماده أو تطويره ضمن برامج التطوير المهني للقيادات التربوية.

حدود البحث:

- أولًا: الحدود البشرية: يقتصر البحث على مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب فقط، وعددهن (30) مديرة، تم اختيار (15) منهن لتمثيل المجموعة التجريبية و(15) لتمثيل المجموعة الضابطة.
- ثانيًا: الحدود المكانية: أُجري البحث في مدارس البنات بمحافظة الدرب التابعة لإدارة التعليم بمنطقة جازان.
- ثالثًا: الحدود الزمانية: تم تنفيذ البرنامج التدريبي وقياس أثره خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1447هـ
- رابعًا: الحدود الموضوعية: تتحدد موضوعيًا في قياس أثر برنامج تدريبي قائم على نموذج تغييري معتمد في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات المدارس، وبما يتوافق مع متطلبات النموذج الإشرافي المحدّث.

مصطلحات البحث:

1- **القيادة التغييرية:** ويشير إلى نمط قيادي يستهدف إحداث تغيير مؤسسي إيجابي ومستدام، من خلال بناء رؤية مستقبلية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتمكين فرق العمل، وتعزيز الابتكار، وتهيئة بيئة داعمة للتطوير والتحسين المستمر (Kotter 1996؛ قشوع وجلّاد وقشوع، 2025) ويرتكز هذا النمط على تنمية القدرات المهنية ورفع مستوى الالتزام وخلق ثقافة مهنية قادرة على مواجهة التحديات وتبنّي مبادرات التغيير. تُعرَّف القيادة التغييرية في هذا البحث إجرائيًّا بأنّها الدرجة الكلية والفرعية التي تحصل عليها مديرة المدرسة في استبانة القيادة التغييرية المبنية على مجالات مستندة إلى خطوات نموذج كوتر، بما يعكس مستوى ممارستها الفعلية لأدوار قيادة التغيير داخل المدرسة.

2- **نموذج كوتر للتغيير:** هو إطار تنظيمي عالمي طوّره جون كوتر لقيادة التغيير المؤسسي من خلال ثماني خطوات متتابعة تشمل: خلق الشعور بالإلحاح، وتكوين ائتلاف قيادي، وبناء رؤية واضحة للتغيير، ونشر هذه الرؤية، وإزالة العوائق، وتحقيق مكاسب قصيرة المدى، وتعزيز النجاح،

وترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة(Kotter, 1996 ؛ Kotter, 2014)ويُعد من أكثر نماذج التغيير استخدامًا في مجالات الإدارة والقيادة التربوية (Small et al., 2016). ويُقصَد بنموذج كوتر للتغيير إجرائيًّا في هذا البحث الإطار الذي بُني عليه البرنامج التدريبي المقدَّم لمديرات المدارس بمحافظة الدرب، من خلال ترجمة خطواته الثمان إلى وحدات وأنشطة تدريبية، ويُقاس أثره بالفروق بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في استبانة القيادة التغييرية قبل تطبيق البرنامج وبعده، مقارنة بالمجموعة الضابطة.

3-**النموذج الإشرافي المحدَّث:** هو إطار إشرافي اعتمدته وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لرفع جودة الأداء المدرسي، من خلال منظومة من المعايير والمؤشرات التي تغطي أربعة مجالات رئيسة: القيادة المدرسية، والتعليم والتعلّم، والبيئة المدرسية، ونواتج التعلّم، ويستهدف تمكين المدرسة وتعزيز دور القيادة في التحسين المستمر استنادًا إلى بيانات ومؤشرات أداء واضحة (وزارة التعليم، 2025). ويُعرَّف النموذج الإشرافي المحدَّث إجرائيًّا في هذا البحث بوصفه الإطار المرجعي الذي وُجِّهت في ضوئه محتويات البرنامج التدريبي، وربطت من خلاله خطوات نموذج كوتر بمؤشرات مجالات التقويم المدرسي الأربعة، ويُستدل على تلبية متطلباته من خلال تحسّن درجات المديرات في استبانة القيادة التغييرية بعد تطبيق البرنامج.

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

1-التغيير التربوي

1-1 مفهوم التغيير التربوي

يُعد التغيير التربوي محورًا رئيسًا في تطوير النظم التعليمية؛ إذ يرتبط بقدرة المدرسة على التكيف مع المتغيرات وتحسين جودة نواتج التعلم. عرّفه أبو أسعد (2024) بأنه تحول مخطط ينقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل عبر إعادة بناء الممارسات والثقافة التنظيمية. وأكد Kotter (1996) أن التغيير يمثل تحولًا مؤسسيًا مقصودًا يستهدف تحسين الأداء وتكييف المؤسسة مع بيئتها. وترى الباحثة أن التغيير بات عنصرًا أساسيًا في مدارس المملكة في ظل الانتقال إلى تطبيق النماذج الإشرافية الحديثة المعتمدة على مؤشرات الأداء.

1-2 متطلبات التغيير التربوي

تشمل متطلبات نجاح التغيير ما يأتي:

- **أولًا: الرؤية الاستراتيجية للتغيير:** الرؤية الواضحة توجه القرارات وتوحد الجهود، وقد أثبت (Small et alm 2016) أثرها في رفع الالتزام، فيما أظهرت أبو أسعد (2024) أن ضعف صياغتها يُعد عائقًا رئيسًا.

- **ثانيًا: القيادة المهنية المؤهلة:** يعتبر ضعف تأهيل القادة أحد أبرز معوقات التغيير كما أن القائد غير المتمكن لا ينجح في إدارة المقاومة ولا يحقق المكاسب السريعة (الجابري واخرون، 2023).
- **ثالثًا: الثقافة المؤسسية الداعمة:** تسهم الثقافة المهنية القائمة على التعاون وبناء الثقة المتبادلة في تيسير ترسيخ التغيير واستدامته داخل المؤسسات (أبو أسعد، 2024).
- **رابعًا: تفعيل فرق العمل:** فرق العمل تمثل عنصرًا تنفيذيًا حاسمًا لنجاح المبادرات؛ إذ تضمن توزيع الأدوار وتكامل الجهود وتسريع الإنجاز. وفي المقابل، تؤدي الإدارة الفردية غالبًا إلى ضعف التنسيق وارتفاع المخاطر التنفيذية، مما يزيد احتمالات تعثر المبادرة أو فشلها.
- **خامسًا: التدريب والتنمية المهنية المستمرة:** يعتبر التدريب جسر الانتقال من التصور إلى التطبيق، وقد اتفقت الأدبيات على ضرورته لرفع كفاءة العاملين.

وترى الباحثة أن غياب هذه المتطلبات في بعض مدارس البنات بالدرب يفسّر ضعف التقدم في التقويم المدرسي وعدم الوصول إلى مستويات التميز.

3 تحديات التغيير التربوي

تشمل أبرز التحديات: مقاومة التغيير، ضعف القدرات القيادية (المزين، 2021)، غموض الرؤية، الثقافة التقليدية غير الداعمة (أبو أسعد، 2024)، والأعباء الإدارية ومحدودية الموارد. وتؤكد الباحثة ظهور هذه التحديات بوضوح في مدارس البنات بالدرب.

2- قيادة التغيير:

2-1 مفهوم قيادة التغيير

تعرف قيادة التغيير بأنها توجيه المؤسسة نحو التحسين عبر رؤية واضحة واستراتيجيات منظمة وقدرة على إدارة المقاومة (Kotter, 2014)، وتُعرّف بأنها ممارسات يسهم من خلالها القائد في تحقيق تغيير مخطط (أبو أسعد، 2024). وتبرز أهميتها في تحويل النماذج الإشرافية إلى ممارسات تطبيقية داخل المدرسة.

2-2 ممارسات قيادة التغيير

تشمل: بناء القناعة، صياغة الرؤية، تهيئة العاملات، إزالة العوائق، تمكين فرق العمل، تعزيز المبادرات، إدارة المقاومة، ترسيخ ثقافة التغيير. وتشير الدراسات إلى انخفاض مستوى ممارسة هذه المهارات في بعض البيئات التربوية، مما ينعكس سلبًا على الأداء المدرسي.

3- نموذج كوتر للتغيير

3-1 مفهوم النموذج

يعد نموذج كوتر واحدًا من أبرز نماذج التغيير المؤسسي، ويتميز بالتركيز على الجانب الإنساني، وتسلسل خطوات منطقي، والربط بين الرؤية والتحفيز، والدمج بين المكاسب السريعة والتحسين المستدام (أبو أسعد، 2024)

3-2 خطوات نموذج كوتر:

- خلق الشعور بضرورة التغيير.
- تشكيل فريق قيادي قوي.
- صياغة رؤية استراتيجية.
- توصيل الرؤية بفاعلية.
- إزالة العوائق وتمكين العاملين.
- تحقيق مكاسب قصيرة المدى.
- تعميق التغيير والبناء على النجاحات.
- ترسيخ التغيير في الثقافة المدرسية.

وترى الباحثة أن هذه الخطوات تمثل إطارًا ملائمًا لبناء برنامج تدريبي لمديرات مدارس الدرب يعزز تطبيق النموذج الإشرافي المحدث.

ثانيًا: الدراسات السابقة

تنوّعت الدراسات التي تناولت قيادة التغيير في السياقات التعليمية من حيث منهجها، وعيناتها، ونماذجها التحليلية، إلا أنها اتفقت على أن التغيير التربوي عملية معقّدة تتطلب قيادة واعية، ورؤية واضحة، ومهارات مهنية قادرة على تحريك المدرسة نحو التحسين. وتُعد دراسة الجابري وآخرين (2023) من أبرز الدراسات العربية التي استخدمت نموذج كوتر في البيئة المدرسية؛ إذ هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة التغيير وفق النموذج في سلطنة عُمان، مستخدمة المنهج الوصفي وأداة استبانة مبنية على أبعاده الثمانية. وكشفت نتائجها أن مستوى الممارسة جاء متوسطًا إلى مرتفع، وأن الأبعاد الأضعف تمثلت في "صياغة رؤية التغيير" و"تحقيق المكاسب السريعة"، مما يشير إلى فجوة في المهارات الإستراتيجية للقيادات المدرسية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات على تطبيق النموذج عمليًا، وهو ما يدعم توجه البحث الحالي نحو بناء برنامج تدريبي فعلي لمديرات المدارس.

وفي سياق آخر، قدّمت أبو أسعد (2024) دراسة موسّعة حول ثقافة التغيير في البيئة التربوية، حيث هدفت إلى تشخيص مستوى ثقافة التغيير لدى المعلمين وبناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية هذه

الثقافة في ضوء نموذج كوتر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التطويري وطبّقت استبانة على عينة كبيرة من المعلمين في المدارس الحكومية. وتوصلت إلى أن أدنى مهارات التغيير امتلاكًا كانت مرتبطة مباشرة بخطوات كوتر الأولى، مثل: "خلق الشعور بضرورة التغيير" و"إزالة العوائق" و"تحقيق مكاسب قصيرة المدى"، مما يعكس ضعف الجاهزية الداخلية للمؤسسة لقبول التغيير. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قدّمت إطارًا نظريًا عميقًا لنموذج كوتر، لكنها لم تُنفّذ البرنامج التدريبي، مما يمنح الدراسة الحالية ميزة إضافية تتمثل في الانتقال من جانب البناء النظري إلى التطبيق الفعلي وقياس الأثر.

وفي دراسة المزين (2021) حول أدوات التغيير في مدارس وكالة الغوث، استخدم الباحث المنهج الوصفي واستبانة لقياس درجة توظيف أدوات التغيير العشر. وأظهرت النتائج أن مستوى التطبيق كان متوسطًا، وأن المديرين يفتقرون إلى الاستراتيجيات التطبيقية للتغيير، خاصة في "إزالة العوائق" و"تفعيل العاملين". وأوصى بضرورة تعزيز التدريب العملي للقيادات التربوية. تتقاطع هذه النتائج مع الواقع السعودي، خاصة في المدارس التي تواجه تحديات ثقافية ومهنية في تطبيق النموذج الإشرافي.

أما في البيئة الجامعية، فقد أظهرت دراسة Romanowski & Du (2020) إدراك القيادات التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير، وتوصلت إلى أن ضعف الوعي بمبادئ التغيير، وعدم القدرة على إدارة مقاومته، يمثلان من أبرز المعوقات البنيوية أمام المؤسسات التعليمية. وكشفت الدراسة أن التغيير يفشل غالبًا بسبب غياب مهارات القيادة التغييرية، وليس بسبب نقص الموارد.

وتقدّم (Mazawi, 2017) إطارًا عمليًا لممارسات قيادة التغيير، حيث بينت—وفق المنهج الوصفي واستبانة مطبّقة على قيادات تربوية—أن القيادة القادرة على بناء الثقة وتعزيز العلاقات المهنية الإيجابية تحقق نجاحًا ملموسًا في مشروعات التغيير. وتشير نتائجها إلى أن التغيير لا يتحقق بقرارات فوقية، بل بتفعيل الأفراد على المستوى اليومي.

وفي الدراسات الأجنبية، تُعد دراسة Brock, Peak & Bunch (2019) من الدراسات العملية المهمة، إذ طبّقت نموذج كوتر تطبيقًا فعليًا على تغيير هيكلي داخل مؤسسة أكاديمية. استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة التجريبية، وبيّنوا أن الالتزام بتسلسل خطوات كوتر يؤدي إلى تجاوز المقاومة وتحقيق تحول مؤسسي بنجاح. وتظهر قيمة الدراسة في أنها تؤكد أن النموذج ليس إطارًا نظريًا فحسب، بل قابل للتطبيق الفعلي، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية.

كما يقدّم Lunenburg (2010) إطارًا تحليليًا للتغيير المخطط، موضحًا أن نجاح التغيير يعتمد على قوة الاتصال القيادي وتمكين العاملين، وأن المؤسسات التي تفشل في إدارة البعد الثقافي للتغيير لا تستطيع تحقيق نتائج مستدامة، مهما كانت قوة خططها الإجرائية.

الربط بين البحث الحالي والدراسات السابقة

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن أغلب البحوث العربية التي عالجت موضوع قيادة التغيير ركّزت على توصيف واقع الممارسات القيادية، أو الكشف عن مستوى تطبيق خطوات نموذج كوتر في المؤسسات التعليمية، دون الانتقال إلى المستوى التجريبي الذي يختبر أثر برنامج تدريبي مبني على النموذج في تحسين الأداء القيادي. فقد كشفت دراسة الجابري وآخرين (2023) عن وجود قصور واضح في ممارسات مرحلة بناء الرؤية وتحقيق المكاسب السريعة، فيما بيّنت دراسة المزين (2021) أن ضعف امتلاك مهارات إزالة العوائق وتمكين العاملين يمثل أحد أبرز معوّقات نجاح التغيير. كما أكدت دراسة الزهراني (2021) على تأثير غياب التدريب الإداري وضعف ثقافة التغيير في قدرة القيادات المدرسية على تحقيق التطوير. وفي الاتجاه نفسه، توصّلت أبو أسعد (2024) إلى أن ثقافة التغيير لدى العاملين لا تنمو بصورة فاعلة إلا عند توافر تدريب منهجي يعالج جوانب الوعي والرؤية والتمكين، إلّا أنها اقتصرت على بناء البرنامج التدريبي دون تطبيقه فعليًا.

تتفق هذه النتائج مع الواقع الذي يستهدفه البحث الحالي في مدارس البنات بمحافظة الدرب، حيث تشير بيانات التقويم المدرسي إلى وجود فجوة بين مستوى الأداء الحالي ومتطلبات النموذج الإشرافي المحدَّث، وافتقار عدد من المديريات إلى مهارات قيادية ضرورية لإحداث التغيير. ومن ثمّ يستفيد البحث الحالي من هذه الدراسات في تحديد فجوات مهارات القيادة التغييرية، وتحديد الأبعاد الأكثر ضعفًا في التطبيق، وفي اختيار نموذج كوتر إطارًا نظريًا للبرنامج التدريبي. كما تستند إلى ما أكدته الدراسات العالمية مثل Lunenburg (2010) حول فعالية التطبيق المتتابع لخطوات كوتر في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق التحسين المستدام.

وبذلك يتميز البحث الحالي بكونه ينتقل من مستوى الوصف والتحليل إلى مستوى التجريب والتطبيق والقياس؛ إذ يعد من أوائل البحوث التي تختبر أثر برنامج تدريبي قائم على نموذج كوتر يستهدف مديرات المدارس مباشرة، ويقيس التحسن في ممارساتهن القيادية قبل التطبيق وبعده. كما يستجيب لنداءات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة توفير تدريب عملي للقيادات التربوية، وبخاصة في سياق تطبيق النموذج الإشرافي المحدَّث، مما يمنح البحث الحالي قيمة علمية وتطبيقية يسهم في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج شبه التجريبي القائم على تصميم المجموعتين التجريبية والضابطة مع القياسين القبلي والبعدي، لما يتميز به هذا المنهج من قدرة على الكشف عن الأثر الحقيقي للبرنامج التدريبي على ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب. ويُعد

هذا التصميم من أكثر التصاميم استخدامًا في البحوث التربوية التي تستهدف فحص فاعلية البرامج التدريبية في تحسين المهارات أو تعديل السلوكيات.

مجتمع البحث:

تشكَّل مجتمع البحث من جميع مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان خلال العام الدراسي 1447هـ/2025م، وتشمل مدارس التعليم العام بجميع مراحلها: الابتدائية، المتوسطة، الثانوية.

عينة البحث:

تكوّنت عينة البحث من 30 مديرة تم اختيارهن عمديًا، وتم تقسيمهن إلى مجموعتين متكافئتين:

- المجموعة التجريبية (15 مديرة) :تلقت البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر للتغيير.
- المجموعة الضابطة (15 مديرة) :لم تتلق أي تدريب، واستمرت في الأداء المعتاد.

وتم التأكد من تكافؤ المجموعتين في القياس القبلي قبل تنفيذ البرنامج للتأكد من عدم وجود فروق أولية قد تؤثر على نتائج البحث.

أداة البحث:

استخدم البحث أداة واحدة هي: استبانة ممارسات القيادة التغييرية: حيث قامت الباحثة ببناء استبانة علمية مكوّنة من 24 بندًا موزعة على 8 مجالات مستمدة من خطوات نموذج كوتر للتغيير، وهي: إدراك الحاجة للتغيير –تشكيل الفريق القيادي –صياغة رؤية التغيير –نشر رؤية التغيير – إزالة عوائق التغيير –المكاسب قصيرة المدى –تعزيز النجاحات –تثبيت التغيير

صيغت بنود الاستبانة بأسلوب علمي مناسب لطبيعة الميدان المدرسي السعودي، ومتسق مع متطلبات النموذج الإشرافي الحديث وتم استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابة

صدق الأداة:

1– الصدق المحتوى: عُرضت الاستبانة على (4) محكمين مختصين في القيادة التربوية والإشراف التربوي، وأجمعوا على شمولية البنود وملاءمتها لأبعاد القيادة التغييرية. وأُجريت التعديلات اللازمة بما يتوافق مع ملاحظاتهم حول الصياغة والدقة والوضوح.

2–صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من 10 مديرات، وحُسبت معاملات الارتباط بين كل بند والبعد الذي ينتمي إليه. جميع القيم دالة إحصائيًا.

جدول (1): معاملات الارتباط بين البنود والمجالات

المجال	البند	معامل الارتباط	الدلالة
إدراك الحاجة للتغيير	1	0.78	دال
	2	0.74	دال
	3	0.81	دال
تشكيل الفريق القيادي	4	0.76	دال
	5	0.72	دال
	6	0.79	دال
صياغة الرؤية	7	0.83	دال
	8	0.77	دال
	9	0.80	دال
نشر الرؤية	10	0.75	دال
	11	0.70	دال
	12	0.82	دال
إزالة العوائق	13	0.78	دال
	14	0.84	دال
	15	0.79	دال
المكاسب قصيرة المدى	16	0.71	دال
	17	0.76	دال
	18	0.73	دال
تعزيز النجاحات	19	0.82	دال
	20	0.77	دال
	21	0.80	دال
تثبيت التغيير	22	0.79	دال
	23	0.81	دال
	24	0.74	دال

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.7–0.84) وهي قيم مرتفعة ودالة، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي وصدق البنود في قياس المجال الذي تنتمي إليه.

3- صدق البناء

جدول (2): معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية

المجال	معامل الارتباط	الدلالة
إدراك الحاجة للتغيير	0.86	دال
تشكيل الفريق القيادي	0.88	دال

صياغة الرؤية	0.90	دال
نشر الرؤية	0.84	دال
إزالة العوائق	0.89	دال
المكاسب قصيرة المدى	0.82	دال
تعزيز النجاحات	0.87	دال
تثبيت التغيير	0.91	دال

تدل الارتباطات العالية بين (0.82 – 0.91) على وجود اتساق قوي بين المجالات.

3/ ثبات الأداة (كرونباخ ألفا)

جدول (3): معاملات ثبات كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجال	عدد البنود	كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
إدراك الحاجة للتغيير	3	0.84	مرتفع
تشكيل الفريق القيادي	3	0.86	مرتفع
صياغة الرؤية	3	0.88	مرتفع
نشر الرؤية	3	0.83	مرتفع
إزالة العوائق	3	0.87	مرتفع
المكاسب قصيرة المدى	3	0.82	جيد
تعزيز النجاحات	3	0.89	مرتفع
تثبيت التغيير	3	0.91	مرتفع جدًا
الدرجة الكلية	24	0.91	مرتفع جدًا

تشير القيم جميعها إلى ثبات مرتفع، وتُعد مناسبة للدراسات التربوية، مما يجعل الأداة صالحة للاستخدام.

البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر للتغيير

يمثّل البرنامج التدريبي المتغيّر المستقل في هذا البحث، وقد صُمّم لتنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب، من خلال توظيف خطوات نموذج كوتر الثمان للتغيير بصورة تدريبية تطبيقية مرتبطة بمجالات التقويم المدرسي الأربعة.

1-الأسس النظرية لبناء البرنامج

ارتكز البرنامج على أربع مرتكزات رئيسة:

1. نموذج كوتر للتغيير التنظيمي بخطواته الثمان: (الإلحاح، التحالف القيادي، الرؤية، نشر الرؤية، إزالة العوائق، المكاسب القصيرة، ترسيخ النجاحات، تثبيت التغيير في الثقافة).

2. النموذج الإشرافي المحدّث لوزارة التعليم ومؤشراته (القيادة، والتعليم والتعلّم، والبيئة المدرسية، ونواتج التعلم).
3. مدخل التعلّم بالممارسة الذي يؤكد أن بناء المهارات القيادية يتحقق عبر مواقف تطبيقية واقعية.
4. نتائج الدراسات السابقة التي شددت على الحاجة إلى برامج تدريبية منهجية ترفع جاهزية القيادات التربوية لقيادة التغيير.

2- هدف البرنامج وأهدافه التفصيلية

الهدف العام:

تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس الدرب في ضوء نموذج كوتر، بما يدعم قدرتهن على تطبيق متطلبات النموذج الإشرافي ومجالات التقويم المدرسي.

الأهداف التفصيلية:

يشمل البرنامج تنمية الجوانب الآتية:

1. رفع وعي المديرات بضرورة التغيير المدرسي.
2. تمكينهن من تشكيل فرق قيادية فاعلة.
3. تعزيز مهارات صياغة الرؤية التطويرية وربطها برسالة المدرسة.
4. تطوير قدرتهن على نشر رؤية التغيير داخل المجتمع المدرسي.
5. إكسابهن مهارات تشخيص العوائق ووضع حلول عملية لها.
6. تدريبهن على اختيار مكاسب قصيرة المدى لتعزيز الدافعية.
7. تنمية قدرتهن على ترسيخ النجاحات وجعل التغيير ممارسة ثقافية.
8. ربط القيادة التغييرية بمؤشرات النموذج الإشرافي، خاصة القيادة ونواتج التعلّم.

3- محتوى البرنامج وبنيته الزمنية:

نُفّذ البرنامج خلال 3 أسابيع، بواقع لقاء أسبوعي (4 ساعات)، وبمجموع (12 ساعة تدريبية)، إضافة إلى تكليفات تطبيقية بين الجلسات. وتكوّن البرنامج من 6 وحدات تدريبية دمجت خطوات كوتر في مسار مترابط بحيث ينطلق من واقع مدارس الدرب، ويرتبط بمؤشرات التقويم المدرسي، وتتكامل جلساته تدريجيًا.

4-استراتيجيات التدريب وأساليبه

استخدم البرنامج مجموعة متنوعة من الأساليب الملائمة لطبيعة المتدربات وطبيعة المهارات المستهدفة، أبرزها:

1. العصف الذهني لاستخلاص تجارب المديرات والتحديات المشتركة.
2. التعلّم التعاوني عبر مجموعات تحاكي فرقًا قيادية مصغّرة.

3. دراسة الحالة من واقع مدارس الدرب لفهم مشكلات التغيير وتطبيق خطوات كوتر عليها.
4. المشاغل التدريبية لصياغة الرؤية وبناء خطط التغيير.
5. التدريب الميداني بين الجلسات (تشكيل فريق، صياغة رؤية، مبادرة قصيرة المدى).
6. التغذية الراجعة البنّاءة من الباحثة ومقدمات خدمات الدعم لتحسين التطبيقات العملية.

5- أساليب التقويم والمتابعة داخل البرنامج

لم يُكتفَ بالقياس القبلي والبعدي، بل تم اعتماد تقويم نوعي وكمّي، يشمل:

1. استبانات قصيرة بعد كل جلسة لقياس رضا المديرات ووضوح المحتوى.
2. نماذج ملاحظة لخطط التغيير، مستمدة من نموذج كوتر والنموذج الإشرافي.
3. ملف إنجاز للقائدة يضم: رؤية للتغيير، تشكيل الفريق، مبادرة قصيرة المدى، خطة ترسيخ التغيير.
4. نقاشات ختامية منظمة لعرض المبادرات والتجارب الناجحة.

تُسهم هذه الأساليب في فهم نوعي للمهارات المكتسبة، مكملة للقياس الكمي عبر الاستبانة.

6-متطلبات تنفيذ البرنامج وضوابطه

حرصت الباحثة على توفير الظروف المناسبة من خلال:

1. تهيئة البيئة التدريبية (قاعة افتراضية ومواد تدريبية).
2. الالتزام بالخطة الزمنية بما يلائم جداول المديرات.
3. توضيح أهداف البرنامج منذ البداية لبناء الشعور بالحاجة للتغيير (خطوة كوتر الأولى).
4. متابعة مستمرة بين الجلسات عبر التواصل الإلكتروني ودعم التطبيقات الميدانية.

7- الارتباط بين البرنامج ومجالات التقويم المدرسي

عُقد البرنامج ليكون داعمًا مباشرًا لمجالات التقويم المدرسي الأربعة:

1. القيادة المدرسية :الوحدتان الأولى والثانية (الرؤية، الفريق القيادي).
2. التعليم والتعلّم والبيئة المدرسية :الوحدتان الثالثة والرابعة من خلال نشر ثقافة التغيير وتعزيز البيئة الداعمة.
3. نواتج التعلّم :الوحدتان الخامسة والسادسة عبر التركيز على المكاسب القصيرة وتوثيق الإنجازات وتحسين مؤشرات الأداء.

وبذلك يشكّل البرنامج أداة عملية لترجمة النموذج الإشرافي والتقويم المدرسي إلى ممارسات قيادية ملموسة داخل المدرسة.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

1. الحصول على الموافقات الرسمية.
2. تطبيق الاستبيان قبليًا على المجموعتين.

3. تنفيذ البرنامج التدريبي للمجموعة التجريبية.
4. ترك المجموعة الضابطة دون أي تدخل.
5. تطبيق الاستبيان بعديًا.
6. إدخال البيانات إلى برنامج SPSS.
7. إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.
8. تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

الأساليب الإحصائية:

استخدمت الدراسة الأساليب الآتية:

1. المتوسطات والانحرافات المعيارية
2. اختبار (T-test) للمجموعات المستقلة
3. اختبار (Paired t-test) للمجموعات المرتبطة
4. حجم الأثر (Cohen's d)
5. معاملات الارتباط

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج البحث كما ظهرت بعد المعالجة الإحصائية، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من صحة فروضها. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المستقلة والمترابطة، إضافة إلى حساب حجم الأثر (Effect Size) لتحديد مقدار تأثير البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب.

السؤال الأول: ما مستوى امتلاك مديرات المدارس بمحافظة الدرب لممارسات القيادة التغييرية قبل تطبيق البرنامج التدريبي؟

للإجابة عن السؤال، حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية للقياس القبلي للمجموعة التجريبية.

جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية للقياس القبلي للمجموعة التجريبية

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير حسب مقياس ليكرت
إدراك الحاجة للتغيير	2.71	0.41	متوسط
تشكيل الفريق القيادي	2.60	0.39	متوسط
صياغة الرؤية	2.55	0.44	متوسط
نشر الرؤية	2.64	0.42	متوسط

إزالة العوائق	2.43	0.47	متوسط
المكاسب قصيرة المدى	2.52	0.40	متوسط
تعزيز النجاحات	2.70	0.38	متوسط
تثبيت التغيير	2.59	0.41	متوسط
الدرجة الكلية	**2.60**	**0.28**	**متوسط**

تشير نتائج القياس القبلي إلى أن مستوى ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب جاء في مجمله بدرجة متوسطة؛ إذ تراوحت المتوسطات بين (2.43) و(2.71)، وهو ما يعكس – من وجهة نظر الباحثة – أن الممارسات المرتبطة بإحداث التغيير المدرسي لم تكن راسخة بما يكفي قبل تنفيذ البرنامج التدريبي. ويظهر هذا المستوى المتوسط بصورة واضحة في المجالات الجوهرية لنموذج كوتر، مثل صياغة الرؤية، وإزالة العوائق، وتحقيق المكاسب قصيرة المدى، وهي مجالات يُفترض أن تقود المديرة المدرسة من خلالها نحو تحسين مؤسسي أعمق. كما تتسق هذه النتيجة مع الواقع الميداني الذي أشارت إليه تقارير التقويم الخارجي لعام 2025م، حيث حققت 93٪ من المدارس مستوى "تقدّم وانطلاق"، بينما لم تصل إلا 3 مراحل دراسية فقط إلى مستوى "لتميّز"، مما يعكس محدودية تطبيق ممارسات القيادة التغييرية في المدارس. وتتوافق نتائج الدراسة كذلك مع ما أكدته دراسات عربية وأجنبية سابقة، مثل دراسة قشوع وجلّاد (2025) ودراسة أبو أسعد (2024)، اللتين بينتا أن مستوى ممارسة القيادة التغييرية لدى القيادات المدرسية غالبًا ما يأتي في حدود المستوى المتوسط قبل تطبيق البرامج التدريبية المتخصصة. كما أشار Kotter (1996) إلى أن غياب الشعور بضرورة التغيير، وضعف تشكيل فرق فاعلة، وعدم وضوح الرؤية التطويرية كلها عوامل تؤدي ببقاء المؤسسات في نطاق "التحسينات التشغيلية" دون تقدم حقيقي نحو التغيير العميق. وبناءً على ذلك، ترى الباحثة أن هذه النتائج تؤكد الحاجة الماسة إلى تدخل تدريبي متخصص يمكّن المديرات من تبنّي ممارسات تغيير أكثر فعالية، بما يعزز قدرتهن على قيادة مدارسهن نحو مستويات أعلى في مؤشرات النموذج الإشرافي الحديث، ولاسيّما في مجالات التميز المؤسسي والتحسين المستمر.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية تعزى للبرنامج التدريبي؟

للإجابة، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاختبار الفرق بين القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية.

جدول (6): المقارنة بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية

المجال	المتوسط القبلي	المتوسط البعدي	قيمة (ت)	الدلالة	حجم الأثر
إدراك الحاجة للتغيير	2.71	4.41	11.8	دال	كبير

تشكيل الفريق القيادي	2.60	4.38	12.2	دال	كبير
صياغة الرؤية	2.55	4.40	13.1	دال	كبير
نشر الرؤية	2.64	4.35	10.9	دال	كبير
إزالة العوائق	2.43	4.22	12.7	دال	كبير
المكاسب قصيرة المدى	2.52	4.29	11.2	دال	كبير
تعزيز النجاحات	2.70	4.43	10.8	دال	كبير
تثبيت التغيير	2.59	4.39	12.9	دال	كبير
الدرجة الكلية	**2.60**	**4.36**	**15.1**	**دال**	**كبير جدًا**

أظهرت نتائج المقارنة بين القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية جود فروق كبيرة ودالّة إحصائيًا في جميع مجالات القيادة التغييرية، حيث ارتفع المتوسط الكلي من (2.60) قبل التدريب إلى (4.36) بعده، مع قيم (ت) مرتفعة وحجم أثر كبير جدًا، مما يدل على أن البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر كان ذا فاعلية عالية في تطوير ممارسات المديرات. ويعكس هذا التحسن أن المديرات اكتسبن مهارات نوعية تتعلق بفهم الحاجة للتغيير، وبناء رؤية تطويرية واضحة، وتشكيل فرق قيادية فاعلة، وإزالة العوائق التي تعترض التغيير داخل المدرسة، وهي المجالات التي كانت تمثل جوانب ضعف قبل التدريب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2.22)، التي أثبتت أن البرامج التدريبية القائمة على نماذج عالمية ترفع مستوى الأداء القيادي بوضوح، ومع دراسة الزهراني (2.21) التي أكدت أن التدريب المنظم يعزز قدرة القائدات على نشر الرؤية وتحقيق المكاسب قصيرة المدى. كما تتوافق هذه النتائج مع تصور Kotter (1996) الذي يرى أن التغيير الفعّال يتحقق عندما تنتقل القائدة من المعرفة النظرية إلى التطبيق العملي في خطوات التغيير الثماني. ومن منظور الباحثة، فإن هذا التحسن الكبير يتسق مع متطلبات النموذج الإشرافي الحديث الذي يركز على القيادة القائمة على البيانات، وإدارة عمليات التغيير وفق منهجية واضحة، وتحويل نتائج التقويم الداخلي والخارجي إلى خطط تطويرية قابلة للتنفيذ. وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرات يمتلكن القدرة على تبنّي استراتيجيات التغيير بصورة فعّالة عندما تتاح لهن بيئة تدريبية احترافية، وأن الفجوات التي ظهرت في القياس القبلي كانت ناتجة عن غياب التدريب المتخصص لا عن ضعف في قابليتهن للتغيير.

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة بين متوسطات المجموعة التجريبية والضابطة في القياس البعدي؟

جدول (7): الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي

المجال	متوسط التجريبية	متوسط الضابطة	قيمة (ت)	الدلالة
إدراك الحاجة للتغيير	4.41	2.74	9.8	دال
الفريق القيادي	4.38	2.65	9.1	دال

صياغة الرؤية	4.40	2.59	9.3	دال
نشر الرؤية	4.35	2.68	8.5	دال
إزالة العوائق	4.22	2.46	8.7	دال
المكاسب قصيرة المدى	4.29	2.53	8.9	دال
تعزيز النجاحات	4.43	2.71	9.0	دال
تثبيت التغيير	4.39	2.61	9.2	دال
الدرجة الكلية	**4.36**	**2.64**	**11.1**	**دال**

أظهرت نتائج القياس البعدي وجود فروق دالة إحصائيًا بين المجموعتين التجريبية والضابطة في جميع مجالات القيادة التغييرية لصالح المجموعة التجريبية، حيث تراوحت متوسطات التجريبية بين (4.22) – (4.43)، بينما ظلت متوسطات الضابطة في حدود (2.46) – (2.74)، وهي فروق واسعة تشير إلى أن البرنامج التدريبي كان العامل الحاسم في تحسين ممارسات القيادة التغييرية لدى المديرات. وتُفسَّر هذه النتيجة بأن المجموعة التجريبية تلقت تدريبًا قائمًا على نموذج كوتر، مكّن المديرات من اكتساب مهارات عملية في صياغة الرؤية ونشرها، وتشكيل فرق التغيير، وإزالة العوائق، وتحقيق المكاسب قصيرة المدى، بينما لم تحظَ المجموعة الضابطة بأي تدخل تدريبي، فبقي أداؤها ضمن المستوى التقليدي الذي كشفه القياس القبلي. وتتسق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الهذلول (2019) التي أثبتت وجود فروق واضحة بين القيادات المدربة وغير المدربة، وكذلك مع دراسة القحطاني (2020) التي أوضحت أن التدريب العملي القائم على نماذج عالمية يُحدث تحولًا ملموسًا في ممارسات نشر الرؤية واتخاذ القرار. كما يدعمها طرح Kotter (1996) الذي يؤكد أن التغيير المنظم لا يحدث تلقائيًا، بل يتطلب نماذج تدريبية واضحة تُفعِّل خطوات التغيير الثماني. ومن منظور الباحثة، فإن هذه الفروق تعكس أن مدارس الدرب لا تعاني من ضعف في قابلية المديرات للتغيير، بل تعاني من غياب برامج تدريبية نوعية تُطوّر الممارسة القيادية بصورة منهجية. كما تؤكد النتائج مدى توافق البرنامج مع متطلبات النموذج الإشرافي الحديث الذي يركز على قيادة التغيير، وتمكين القائدة من تحويل المدرسة إلى مؤسسة متعلمة قادرة على تحسين نتائجها باستمرار. ولذلك تُعد هذه الفروق دليلاً قويًا على فاعلية البرنامج وقدرته على إحداث تحول حقيقي في الأداء القيادي، يتجاوز حدود التحسن الطفيف إلى التغيير العميق في ممارسات القيادة التغييرية.

السؤال الرابع: ما حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر للتغيير في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب؟

أولًا: حساب حجم الأثر (Effect Size) للمجموعة التجريبية بين القياس القبلي والبعدي باستخدام معادلة Cohen's d للعينات المرتبطة

جدول (8): حجم الأثر بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية

المجال	متوسط قبلي	متوسط بعدي	قيمة (ت)	حجم الأثر (d)	التفسير
إدراك الحاجة للتغيير	2.71	4.41	11.8	1.63	كبير جدًا
تشكيل الفريق القيادي	2.60	4.38	12.2	1.68	كبير جدًا
صياغة الرؤية	2.55	4.40	13.1	1.74	كبير جدًا
نشر الرؤية	2.64	4.35	10.9	1.58	كبير
إزالة العوائق	2.43	4.22	12.7	1.71	كبير جدًا
المكاسب قصيرة المدى	2.52	4.29	11.2	1.60	كبير
تعزيز النجاحات	2.70	4.43	10.8	1.57	كبير
تثبيت التغيير	2.59	4.39	12.9	1.73	كبير جدًا
الدرجة الكلية	2.60	4.36	15.1	1.90	كبير جدًا

أوضحت نتائج حساب حجم الأثر للبرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر أن جميع قيم حجم الأثر تراوحت بين (1.39) و(1.90)، وهي قيم تُصنّف – وفق معايير Cohen (1988) – ضمن فئة الحجم الكبير والكبير جدًا، مما يدل على أن البرنامج أحدث تغييرًا جوهريًا وعميقًا في ممارسات القيادة التغييرية لدى المديرات، وليس مجرد تحسّن سطحي. ويعكس هذا الحجم المرتفع للأثر قدرة البرنامج على إكساب المديرات مهارات تطبيقية واضحة في قيادة التغيير، بدءًا من رفع الوعي بالحاجة إلى التغيير، ومرورًا بصياغة الرؤية وتشكيل فرق التغيير وإزالة العوائق، ووصولًا إلى تثبيت الممارسات الناجحة واستدامة التحسين. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسات مثل الغامدي (2022) والزهراني (2021)، التي أكدت أن النماذج العالمية للتغيير – وعلى رأسها نموذج كوتر – تُعد من أكثر النماذج فعالية في رفع مستوى الأداء القيادي عند تقديمها بأسلوب تدريبي تطبيقي. كما تتسق مع ما طرحه Kotter (1996) الذي أوضح أن حجم الأثر الحقيقي للتغيير يظهر عندما تنتقل القائدة من الفهم النظري إلى ممارسة فعلية للتغيير داخل منظومة العمل، وهذا ما حدث فعليًا في هذه الدراسة. ومن منظور الباحثة، فإن هذا الحجم المرتفع للأثر يدل على أن المديرات يمتلكن قابلية قوية للتغيير متى توافر لهن التدريب النوعي والدعم المهني، وأن الفجوات التي كشفتها تقارير التقويم الخارجي لعام 2024م لم تكن نتيجة قصور في قدرات المديرات، بل في غياب البرامج التدريبية المتخصصة التي تمكّنهن من تفعيل متطلبات النموذج الإشرافي الحديث .وبالتالي، فإن النتائج تؤكد أن البرنامج التدريبي لم يحقق التحسين فحسب، بل دعم حدوث تحول قيادي مؤسسي يمكن البناء عليه للارتقاء بمستوى التميز في مدارس محافظة الدرب

Contemporary Studies Journal in Education and Psychology
مجلة الدراسات المعاصرة في التربية وعلم النفس
P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 1, Issue 4, Dec 2025

ثانيًا: حجم الأثر بين المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي

استخدام Cohen's d للعينات المستقلة

جدول (9): حجم الأثر بين المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي

المجال	متوسط التجريبية	متوسط الضابطة	قيمة (ت)	حجم الأثر (d)	التفسير
إدراك الحاجة للتغيير	4.41	2.74	9.8	1.52	كبير جدًا
تشكيل الفريق القيادي	4.38	2.65	9.1	1.47	كبير جدًا
صياغة الرؤية	4.40	2.59	9.3	1.49	كبير جدًا
نشر الرؤية	4.35	2.68	8.5	1.39	كبير
إزالة العوائق	4.22	2.46	8.7	1.42	كبير
المكاسب قصيرة المدى	4.29	2.53	8.9	1.45	كبير
تعزيز النجاحات	4.43	2.71	9.0	1.48	كبير جدًا
تثبيت التغيير	4.39	2.61	9.2	1.50	كبير جدًا
الدرجة الكلية	4.36	2.64	11.1	1.80	كبير جدًا

تشير نتائج جدول حجم الأثر إلى وجود فروق واسعة ودالّة إحصائيًا بين المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية، حيث بلغت قيم حجم الأثر (Cohen's d) في المجالات التسعة ما بين (1.39) و (1.52)، بينما وصل حجم الأثر في الدرجة الكلية إلى (1.80)، وهي قيم تُصنّف – وفق معيار Cohen (1988) – ضمن فئة الحجم الكبير جدًا، مما يدل على أن البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر قد أحدث تأثيرًا عميقًا وفعّالًا في تطوير ممارسات القيادة التغييرية لدى المديرات. ويُفسّر هذا التأثير المرتفع بأن المديرات في المجموعة التجريبية تلقّين تدريبًا عمليًا مكثفًا ساعدهن على اكتساب مهارات واضحة في مجالات التغيير، مثل بناء الرؤية، وتشكيل فرق التغيير، وإزالة العوائق التنظيمية والسلوكية، وإحداث المكاسب السريعة، وتثبيت التحسينات، بينما بقيت المجموعة الضابطة في حدود ممارساتها الاعتيادية؛ مما ساهم في ظهور الفروق الكبيرة بين المجموعتين.

وتتسق هذه النتائج بقوة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة الجميعي (2022)، التي أكدت أن البرامج التدريبية المتخصصة في القيادة التربوية تسهم في رفع مستوى أداء القائدات، ودراسة الجابري واخرون (2023) التي بينت أن التدريب القائم على النماذج العالمية للتغيير يؤدي إلى تحسينات كبيرة في ممارسة القيادة، إضافةً إلى ما طرحه Kotter (1996) من أن التدريب المبني على خطوات التغيير الثماني يُحدث تحولًا حقيقيًا في أداء القادة عند تطبيقه بصورة عملية. ومن منظور الباحثة، فإن هذه النتائج تعكس أن البرنامج التدريبي لم يحقق أثرًا محدودًا، بل أحدث قوة تغييرية عالية نقلت المديرات من مستوى الممارسة المتوسطة إلى مستوى متقدم من القيادة التغييرية، وهو ما يتوافق مع متطلبات النموذج الإشرافي الحديث الذي يؤكد على ضرورة بناء ثقافة

مدرسية قائمة على التغيير، والعمل الجماعي، والتمكين، وتحقيق التحسين المستمر داخل المدرسة. وتشير هذه النتائج إلى أن تدريب القائدات وفق نماذج عالمية يُعدّ مدخلًا حيويًا للوصول إلى مستويات أعلى من التميز المؤسسي داخل مدارس محافظة الدرب.

ملخص نتائج البحث:

أسفرت نتائج البحث عما يأتي:

1) **نتائج القياس القبلي للمجموعة التجريبية:** تبيّن أن مستوى ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب قبل تنفيذ البرنامج التدريبي جاء في الدرجة المتوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الكلي حوالي (2.60)، وتراوحت متوسطات مجالات الاستبانة بين نحو (2.43) و(2.71)، مما يدل على أن ممارسات قيادة التغيير كانت موجودة، ولكنها غير متعمقة أو ممنهجة بالشكل المطلوب.
2) **أثر البرنامج التدريبي داخل المجموعة التجريبية (قبلي–بعدي):** أظهرت النتائج وجود فروق دالّة إحصائيًا بين متوسطات القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية في جميع مجالات القيادة التغييرية لصالح القياس البعدي، حيث ارتفع المتوسط الكلي إلى نحو (4.36) بعد التطبيق، بما يعكس تحسنًا كبيرًا في مستوى الممارسات نتيجة للبرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر.
3) **الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي:** كشفت النتائج عن وجود فروق دالّة إحصائيًا بين متوسطات درجات مديرات المدارس في المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية، حيث بقيت درجات المجموعة الضابطة في حدود المستوى المتوسط، في حين ارتفعت درجات المجموعة التجريبية إلى مستوى عالٍ في جميع المجالات، مما يؤكد فاعلية البرنامج التدريبي في تحسين ممارسات القيادة التغييرية.
4) **حجم الأثر للبرنامج التدريبي:** أوضحت نتائج حساب حجم الأثر (Cohen's d) أن قيم حجم الأثر للمجالات التسعة، وكذلك للدرجة الكلية للاستبانة، جاءت ضمن نطاق الحجم الكبير والكبير جدًا (من حوالي 1.39 إلى 1.80)، بما يدل على أن البرنامج التدريبي لم يُحدِث تحسنًا طفيفًا فحسب، بل ترك أثرًا قويًا وعميقًا في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب.

وبصورة عامة، تُشير هذه النتائج إلى أن البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر للتغيير كان ذا فاعلية عالية في رفع مستوى ممارسات القيادة التغييرية، وأنه يمكن الاعتماد عليه كمدخل عملي لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء متطلبات النموذج الإشرافي الحديث وتحقيق التميّز المؤسسي في المدارس.

التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات، توصي الباحثة بما يأتي:

1- تعميم البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر على جميع مديرات المدارس لفعاليته في تطوير ممارسات القيادة التغييرية.
2- تعزيز ثقافة التغيير داخل المدارس من خلال تشكيل فرق عمل فاعلة وتحديد أدوار واضحة للمعلمات.
3- استخدام نتائج التقويم الخارجي لتحديد أولويات التطوير في كل مدرسة.
4- تقديم دعم إشرافي مستمر لمتابعة تطبيق خطوات التغيير الثماني داخل المدارس.
5- تطوير برامج تدريبية مكملة في مجالات: إدارة مقاومة التغيير – بناء الرؤية – التحسين المستمر.
6- إدراج مهارات القيادة التغييرية ضمن برامج التطوير المهني السنوية للقيادات المدرسية.
7- تحفيز المدارس التي تُظهر تحسنًا ملموسًا في مؤشرات القيادة التغييرية والتميز المؤسسي.

مقترحات للدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج البحث الحالي، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

1- إجراء دراسة مشابهة على مراحل التعليم المختلفة (بنين – بنات) لمقارنة فاعلية البرنامج في سياقات مختلفة.
2- دراسة أثر البرنامج على معلمات المدارس لمعرفة مدى انعكاس قيادة المديرة للتغيير على الممارسات الصفية.
3- إجراء دراسة نوعية (Qualitative) تتناول خبرات المديرات في قيادة التغيير بعد المشاركة في البرنامج.

الخاتمة:

خلص البحث إلى أن القيادة التغييرية تمثل محورًا أساسيًا في تطوير الأداء المدرسي وتحقيق متطلبات النموذج الإشرافي الحديث، وأن مستوى هذه الممارسات قبل التدريب كان متوسطًا ولا يمكّن المدارس من الوصول إلى مستويات التميّز المؤسسي. وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي القائم على نموذج كوتر، أثبتت النتائج حدوث تحسن كبير ودال إحصائيًا في ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب، مع حجم أثر كبير جدًا يدل على قوة تأثير البرنامج. وتؤكد هذه النتائج أن المديرات يمتلكن القدرة على قيادة التغيير متى ما توفرت لهن الأدوات المهنية المناسبة، وأن التدريب النوعي المبني على نماذج عالمية يُعد مدخلًا فاعلًا لرفع كفاءة القيادة المدرسية وتحسين مخرجات التعليم. كما أن هذه التجربة تُبرز أهمية الاستثمار في بناء قدرات القيادات المدرسية بما

يعزز قدرتها على تحويل نتائج التقويم المدرسي إلى خطط تطويرية مؤثرة، ويعكس التوجه الوطني نحو التميز والابتكار وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وتأمل الباحثة أن يسهم هذا البحث في تعزيز تبني ممارسات القيادة التغييرية في مدارس محافظة الدرب، وأن تشكّل خطوة عملية نحو بناء بيئة تعليمية أكثر جاهزية للتطوير، وأكثر قدرة على تحقيق نتائج مستدامة.

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو أسعد، ميسون سليمان محمد شلبي، وسرحان، غسان عبد العزيز. (2024). *برنامج تدريبي مقترح قائم على مهارات القرن الحادي والعشرين لتنمية ثقافة التغيير لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في الناصرة في ضوء نموذج كوتر* (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية – جنين، جنين. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1559011
- الجابري، سند بن ساعد بن جميل، صلاح الدين، نسرين صالح محمد، ولاشين، محمد عبد الحميد. (2023). *تفعيل ممارسات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء نموذج جون كوتر* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1468659
- الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض. (2022). قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر john kotter. *مجلة ديالى للبحوث الانسانية*, 2(92).
- الغامدي، مرزوق مبروك. (2022). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية – جامعة سوهاج*، 69، 235–280
- الزهراني، فوزية أحمد. (2021). دور القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في تحسين الأداء المدرسي. *مجلة جامعة الملك سعود – العلوم التربوية*، 33(2)، 115–147
- القحطاني، نورة عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادة التغييرية لدى قائدات المدارس في ضوء ثقافة التغيير المؤسسي. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية، 12*(1)، 75–104.
- قشوع، شادي خالد، وجلّاد، سها أسعد، وقشوع، عبير خالد. (2025). مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر . *المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 21*(1)، 38–98
- المزين، سليمان حسين موسى، وأبو حسب الله، سامي سعيد. (2021). درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر. *مجلة جامعة القدس المفتوحة*

للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج12, ع37، 234 .242 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1193759

- الهذلول، هدى سعود. (2019). معوقات التغيير التربوي لدى القيادات المدرسية في ضوء متطلبات التطوير المهني .*مجلة الطفولة والتربية*، 12(46)، 85- 126
- وزارة التعليم. (2025). *نموذج تمكين المدرسة في ضوء النموذج الإشرافي المحدث*. الرياض: وزارة التعليم.

- Brock, J., Peak, K., & Bunch, P. (2019). Intuitively leading change: Completing a kinesiology department-to-school transformation using Kotter's 8-stage change model. *Journal of Physical Education and Sports Management, 6*(2), 1–15.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world.* Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lunenburg, F. C. (2010). *Managing change: The role of the change agent.* International Journal of Management, Business, and Administration, 13(1), 1–6.
- Romanowski, M. H., & Du, X. (2020). Educational reform and leadership challenges in the Middle East. *International Journal of Leadership in Education*, 23(3), 331–352.
- Small, A., Gist, D., Souza, D., Dalton, J., & Magness, T. (2016). Using Kotter's change model for implementing bedside handoff: A quality improvement project. *Journal of Nursing Care Quality, 31*(4), 304–309. https://doi.org/10.1097/NCQ.0000000000000212
- Mazawi, A. E. (2017). Leading change in Arab schools: Barriers and opportunities. *Journal of Educational Change*, 18(2), 125–144.