مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مقرر قيادة التغيرات

أد محمد محمدي محمد مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك كلية العلوم الانساني
جامعة ميد اوشن

قيادة التغيير والتربية

المحاضرة الخامسة قيادة التغييرات 721

www.midocean.ae

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

- **ملخص المحاضرة السابقة:**

1. المدخل المفاهيمي عن إدارة التغيير (مفهومه – أهميته – مستوياته)
2. مفهوم مقاومة التغيير.
3. السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير
4. المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير
5. درجات مقاومة التغيير في المنظمات
6. ردود الافعال على التغيير.
7. اسباب مقاومة التغيير
8. العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

عناصر المحاضرة

سوف نتناول في هذه المحاضرة المحاور التالية:-

مفهوم إدارة التغيير وأهميتها

أنواع إدارة التغيير وخصائصها

قيادة التغيرات في المؤسسات التربوية

خصائص قائد التغيير

معوقات إدارة التغيير

التغيير التربوي واهميته

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

تمهيد:

التغيير هو ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنه تحدث بشكل عشوائي أو مخطط ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني وبالتالي فهو يرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقاتها وبقدرتها على التأثير في هيكل وبنيان وأداء الكيان الإداري. لذا سوف نتناول التغير وعلاقة بالتربية من خلال المفاهيم والإجراءات .

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مفهوم إدارة التغيير:

– هو الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود.

– هو قيام مجموعة من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة

- قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

أنواع التغيير

هناك نوعان رئيسان للتغيير هما

- التغيير الاستراتيجي : و هو يعني بالقضايا طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة و هو خطوة للمستقبل و لذلك يمكن تعريفة بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية و يشمل هدف المؤسسة و رسالتها و فلسفتها المشتركة عن النمو و الجودة و الابتكار و القيم التي تخص العاملين و احتياجات الفئات المستفيدة و التقنيات المستخدمة. و يحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية و الموارد الداخلية للمؤسسة و الإمكانيات و الأنظمة و يتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً و تفهماً كعاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين و التخطيط تحسين عملية صنع القرار.

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

– التغيير الوظيفي : يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم و الهياكل و التقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أى قطاع من المؤسسة ، و هذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة .

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

خصائص النظام التعليمي العربي :

1- لا تزال عملية الإشراف التربوي تركز على المعلم من خلال الزيارات الصفية المفاجئة، وتغفل الجوانب التربوية الأخرى، أي أن الإشراف ما زال يقترب من مفهوم التفتيش.
2- المناخ التنظيمي المدرسي لا يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية بدرجة كبيرة.
3- لا تطبق الأساليب الإشرافية الحديثة كالإشراف التعاوني والنظامي متعدد الأوساط في النظام التعليمي بدرجة كافية رغم فعاليتها في تحسين فعاليات التعلم رغم ما تؤكد عليها الدراسات والأبحاث التربوية.

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

4- النمط الإداري لمديري المدارس ما زال يقترب من البيروقراطية والأسلوب التساهلي
5- إهمال العلاقات الإنسانية في عناصر النظام التعليمي، رغم أثارها الايجابية في تحسين فعالية التعلم، ورغم ما أوصت به معظم الدراسات في المجال الإداري التربوي.
6- ضعف النمو المهني لكل من المديرين والمشرفين والمعلمين رغم الدورات التدريبية المقدمة لهم، مما يدل على عدم فعالية هذه الدورات التدريبية
7- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بين المديرين والمدرسين، وهذا يؤكد النمط البيروقراطي التسلطي للمديرين
8- عدم وضوح أدوات التقويم المدرسي التي يستخدمها كل من المديرين والمشرفين التربويين
9- كثرة الأعباء الإدارية لمديري المدارس تبعدهم عن أدوارهم الفنية الحقيقية في تحسين عمليات التعلم وتطوير المنهج.

10- ضعف أساليب الاتصال بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وهي لا تتم في الوقت المناسب.

11- عدم استعمال التكنولوجيا الإدارية في مجال العمليات المدرسية كالتخطي والتنظيم والتقويم والإشراف والرقابة.

12- عدم وجود نظام معلومات إداري واضح بين الأنظمة التربوية العربية يقدم المساعدة والمعلومات الضرورية للإدارات التربوية ومتخذي القرارات والتي تساعد في سرعة اتخاذ القرارات التربوية والمدرسية.

13- عدم القدرة على استعمال بحوث العمليات الحديثة في المجال التربوي، رغم نجاحها الكبير في معظم الأنظمة الإدارية الاقتصادية والصناعية والتجارية، من حيث توفيرها للوقت والجهد والتكلفة.

14= تتصف المناهج التعليمية بالجمود من حيث تركيزها على حجم المعلومات دون الاهتمام بنوعيتها، واعتمادها على الحفظ، وذلك لأنها معدة لطلاب يتواجدون في مدارس مكتظة وغير ملائمة للمناهج الحديثة التي تأخذ في الاعتبار حاجات جميع الطلاب المادية والانفعالية .

15- إن الأهداف التعليمية معدة بطريقة تقيس بشكل عام القدرة على الحفظ والاستيعاب لما هو موجود في المناهج الدراسية، حيث يتم تقويم الطلاب في الثانوية العامة لمدى القدرة على حفظ المعلومات المتوفرة في المناهج الدراسية دون الاهتمام برغبات الطلاب وحاجاتهم الخاصة وقدراتهم في العديد من المجالات الأخرى وخاصة المجالات العملية والنفسي حركية.

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

قيادة التغيير في المؤسسة التربوية وأبرز ملامحها

أ- القيادة بالغايات والأهداف

وتشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف تنظيم المؤسسة. إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز .

ب- القيادة بالتمكين :

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل المناسبة أمام هيئة العاملين في المؤسسة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم، وأنهم يحظون غالباً ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل، وعندما يستثمر قادة المؤسسات الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنظيم المدرسي، فإن العائد التربوي غالباً ما يكون عظيماً

.

ج- القيادة كقوة دافعة للإنجاز:

تؤكد على دور القائد كداعم و محفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المؤسسات الذين يتسمون بالفعالية لا يحكمون مؤسساتهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح

د- القيادة بنشر السلطة وتفويضها

ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المؤسسة ، فمثلما يستطيع المدير أن يمارس دور المعلم، فإن المعلمين يمكن أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية وفقاً لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها

هـ – القيادة بالرقابة النوعية:

تختلف الرقابة في المؤسسات التربوية عن الرقابة في الشركات مثلاً : فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف المعلمين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه، فالرقابة النوعية تعني بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهماتهم، وتسعى إلى تعرف مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

و– القيادة بالتحويل والتطوير:

تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسة الذي يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المؤسسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمدرسة وفي تحديد أهدافها وألويتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم ونواتجه.

ز –القيادة بالبساطة والوضوح:

تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات وكمثال، فإن المنظمات صغيرة الحجم تعد الأفضل وأكثر ملائمة لتسهيل عمليات الاتصال المباشر، ولبناء وتدعيم علاقات عمل جيدة وقوية وذلك مقارنة بالمنظمات الكبيرة والضخمة التي تكون فيها العلاقات غير مباشرة، مما يضطرها إلى إيجاد تنظيمات صغيرة داخل المنظمة نفسها، أو تشكيل فرق عمل متعددة للحد من معوقات الاتصال وصعوبته في مثل هذه التنظيمات الكبيرة.

ح– القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية:

يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة بشأنها، وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليهم في أنحاء المؤسسة، تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المؤسسة من خلال برامجهم التربوية المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال، والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح، إذ لا يسمح بأن تتعارض الرؤية العامة للمؤسسة مع الوظيفة الأساسية التي ينبغي أن تسعى إلى تحقيقها أو الغايات السامية التي يتوخى أن تنتجها لخدمة طلبتها ومجتمعها المحلي

ط- القيادة بالتفكير المتعمق المركب :

تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة التفكير بنمط خطي ثابت ويتجاهلون نقاطاً عدة مهم ذات علاقة بالموضوع قيد البحث

خصائص قائد التغيير:

أ) مواقف قائد التغيير الفعال، هي:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم
- يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية
- يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولياتها
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال تنفيذ المهام على النحو الأفضل

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

- يتسم بالمثابرة، ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانياً إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود.
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً.
- لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
- لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.
- لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
- يقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمور حتمية.
- يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك والنماذج..

ب- طريقة تفكير قائد التغيير الفعال، تتميز بما يأتي:

-يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة سابقاً.

-يعد التغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم التشخيص والمطابقة والتعديل، ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.

-لديه قدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة، ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.

-لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراستها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.

- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.
- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.
- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني المستمر.

ج- المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال هي:

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير
- يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها، وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها
-يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه
-يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها، وذلك على النحو الأفضل
-يستطيع التطلع قدماً نحو الأمام والتفكير للمستقبل مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي
-يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لها، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة أو من خلال الاجتماعات الرسمية
- يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية، ويشمل ذلك الانضمام إلى الجمعيات أو التنظيمات أو الشبكات المحلية

– يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه
- أن يكون لديه أساليب ووسائل التواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها جعلها متنامية بصورة مستدامة
– أن يفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده على تحقيق تعلم فعال
– يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده على رفح كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته
- يتفهم طبيعة و آليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً

معوقات إدارة التغيير :

إن السبب الرئيس في فشل العديد من جهود التغيير في المؤسسات المختلفة هو الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي فلا يمارسون دور قائد التغيير بشكل فعال ، فهم يقومون بعمليات التخطيط ، والتنظيم ن وإدارة شؤون الأفراد ، والرقابة ، وحل المشكلات العمل اليومية ، أي ممارسة جميع المهمات التي تدخل في صلب العملية الإدارية التي تحقق الأهداف علي المدى القصير أما عندما يتعلق الأمر بقيادة برامج التغيير والتطوير فقد لا تسعفهم هذه المهارات الإدارية في تحقيق النجاح المأمول

وسنتعرف فيما يلي مجموعة من الأخطاء التي تقع فيها بعض المؤسسات عندما تطبق التغيير داخلها ، فتؤدي إلي فشل هذه الجهود في تحقيق النتائج المستهدفة :

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدوث نوع من التراخي في لداء العمل ، فالتغيير يتطلب إحساسا بضرورة المهمة والسرعة في إنجازها ، والمؤسسة الراضية عن ذاتها وعن إنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة ولا تحشد الطاقات الضرورية ، ولا تعد البرامج الملائمة لإحداث التغيير بنية والية وإجراءات

- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد ، إذ نجاح التغيير إلي وجود تحالف قوي وفعال بين الناس الذين * يملكون السلطة والقوة من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم ن وبين الناس الذين ينفذون عملية التغيير ذاتها ومتطلباتها ن وذلك من اجل تحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلي أفعال وممارسات عملية في واقع العمل

– الافتقار لوجود الرؤية أو ضعف القدرة علي توصيلها ن فدون وجود الرؤية الواضحة الشاملة المتكاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة ,وكيفية تحقيق ذلك , تبقى جهود التغيير مقتصرة على وجود قائمة من المشروعات المتفرقة وغير المنسجمة والتي تتطلب وقتا وجهدا ومالا وبذل جهود حثيثة في هذا المجال ,ولكنهم لن يفعلوا ذلك إذا لم يفهموا سبب التغيير ومغزاه, ودورهم في إنجاحه, وأثره على مصلحة المؤسسة وأهدافها. وعلى أهدافهم الخاصة ,

,- وجود مجموعة من العقبات الإدارية , فالتغيير الناجح والفعال يتطلب عملا تكامليا تنفذه مجموعة كبيرة من الأفراد . وهناك عقبتان رئيسيتان في هذا المجال هما:

- البيروقراطية السائدة في المؤسسة ونظامها القائم , و وجود مراكز قوى داخل المؤسسة أو خارجها ذات نفوذ كبير , تعارض مع مصالحها وغاياتها الخاصة.

– عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة علي المدى القصير أو بشكل سريع ، فقد تفقد الجهود المبذولة لتغيير استراتيجيات العمل أو إعادة هيكلته قوة الدفع إذا لم تكن هناك مجموعة من الأهداف التي يتم إنجازها علي المدى القصير والتي يشاد بها ويستند إليها كأدلة عملية علي أفضلية التغيير وجدواه ، فدون وجود هذه الانتصارات في الأجل القصير، فقد يفقد الناس إيمانهم بضرورة التغيير وينضمون إلي صفوف المقاومة للتغيير.

- الفرح بالنصر الأولي الكبير وسرعة الإعلان عنه ، فبعد العمل الجاد والجهد المضني لتنفيذ احد برامج التغيير في المؤسسة ،ونتيجة للإعلان المبكر والسريع عن النصر والنجاح مع أول تحسن ملحوظ في الأداء، فقد يغري ذلك العاملين ويدفعهم للتراخي وضعف التركيز وتراجع الالتزام بالتغيير ، مما يؤدي بالمؤسسة إن تعود إلي سابق عهدها وممارساتها القديمة.

- عدم وصول التغيير إلي جذور ثقافة المؤسسة ، فإذا لم يتم تأصيل التغيير وترسيخه في جذور الثقافة المؤسسية وصبح جزءا منها , فان الجهود المبذولة لإحداث التغيير والتطوير لن تحقق النجاح المنشود وستنتهي في مهدها

:مقاومة الناس للتغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداث لأسباب عدة ,من أبرزها

.الارتياح للمألوف والخوف من المجهول*

.الميل للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد المألوفة *

* عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ,أو عدم القدرة على إدراك جوانب القوة أو مزايا الوضع الجديد الذي سينجم نتيجة لعملية التغيير.

* خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية , والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي القائم .

* سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتغيير , أو إحساسهم بأنه قد تم استغلالهم أو أنهم مجبرين على عملية التغيير

التغيير التربوي :-

تبين أدبيات التغيير عموماً والتغيير التربوي خصوصاً، أن التغيير في اتجاهات المعلمين نحو الابتكارات التعليمية وتبنيها واستبدال الأساليب التقليدية التي دربوا عليها وألفوها أمر بالغ الصعوبة ويتطلب وقتاً طويلاً للعديد من الأسباب أهمها :

- عدم ترحيب أكثر المعلمين بالتغيير نظراً لتبعاته العملية والنفسية.
- ضعف حماس و اهتمام القائمين على التغيير التربوي بالإدارة .
- ضعف التنفيذ الجيد للتغيير، فالتنفيذ الضعيف للتغيير – كما تشير الأدبيات – كثيراً ما يكون سبباً جوهرياً في الإخفاق.

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

فوائد التغيير:

فوائد تعود على المدرسة من التغيير :

- إيجاد إدارة نموذجية للمدرسة .
- تجهيز هيئة تدريس مسئولة تعمل دون رقابة .
- تهيئة البيئة الملائمة لطلبة المدرسة تهيئة تربوية وعلمية ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة .
- إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي وبالتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرتها
- تحقيق رسالة المدرسة في المجتمع بتوفير متطلباته من الكفاءات المتميزة .
- مسايرة التطورات العصرية في شتى مجالات الحياة وبخاصة المجال العلمي .

"

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

- مسايرة التطور التقني الذ أصبح سمة العصر .
- القدرة على المنافسة في المجالات التربوية والتعليمية .
- التعاون والتقارب بين جمع منسوبي المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.
- كسب الاحترام بين الآخرين

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

منطلقات مدير المدرسة لعمل التغيير

- سياسة التعليم .
- القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام .
- صلاحيات مدير المدرسة .
- الدليل الإجرائي لمدير المدرسة .
- لائحة تقويم الطالب .
- لائحة السلوك والمواظبة .
- رسالة المدرسة .
- رؤية مدير المدرسة وفريق العمل فيها .
- الاحتياجات الفعلية للتغيير في المدرسة .
- النشرات والتعاميم .
- التغذية الراجعة من الخطة السابقة
- الدراسات والأبحاث التربوية

يعتبر مدير المدرسة هو مفتاح التغيير وهو العنصر الأساسي لتنفيذه للأسباب الآتية :-

- هو المسئول الأول وبقية منسوبي المدرسة مرؤوسون .
- هو المسئول الأول عن كل نجاح أو فشل ينسب إلى المدرسة .
- هو المسؤول عن القيام بأي نوع من التغيير.
- هو المسؤول عن التخطيط في المدرسة، و بإمكانه توزيع المهام على المرؤوسين ، وتنسيق العمل بينهم ، وتوجيه المرؤوسين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم ، وتقييم الأداء والنتائج .
- هو حلقة الوصل بين إدارة التربية والتعلم والمدرسة، وبين منسوبي المدرسة ، وأولياء أمور الطلاب .

.

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

- سمات مدير المدرسة القائد نحو التغيير

- القدوة الحسنة
- قدرة المدير على إدارة المنظمة .
- قدرة المدير على التخطيط و وضع خطط التغيير المدروسة .
- أن يكون قادرا على اتخاذ القرار.
- يمتلك قدرات ومهارات الاتصال الفعال .
- أن تكون له رؤية واقعية وطموحة ،ويعمل جاداً لتحقيقها .
- أن يكون لديه الطاقة اللازمة للإدارة

- أن يتوافر فيه القدرة التحليلية للمشاكل والمواضيع الخاصة بالمدرسة .
- أن يكون قادرا على مقاومة الضغوط والعقبات المختلفة .
- أن يكون قادرا على اختيار ممثلي مجموعات التغيير بعناية فائقة.
- أن يتوافر لديه قدرة تحكم مرنة .
- أن يتوافر لديه القدرة العالية في مجال العلاقات الإنسانية
- أن يتصرف بطريقة طبيعية مثلي.
- أن يكون قادرا على التحكم في الظروف الصعبة .
- أن يكون قادرا على التغيير والتوجيه والتقييم الذاتي

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

تجهيزات خطة التغيير بالمدرسة

أولا وضع الخطة تشمل :

(أ – الأفراد ، ب - الموارد الأساسية ، جـ - الموارد المادية ، د - التجهيزات)

ثانياً تفعيل الخطة :ويشمل

أ - تغطية العقبات التي تقابل المدرسة

ب - توفير البدائل المتنوعة للوصول لحلول مناسبة .

جـ - توفير المتطلبات بما يتماشى مع الاحتياجات أخذ الاحتياطات.

د - اختيار الطرق والأساليب المناسبة لتذليل العقبات المستقبلية.

هـ - تطوير الممارسات والمعالجات العملية لتساهم في الحلول اللازمة .

و – عمل خطط بديلة

ز – وضع خطة تقويم .

ح - وضع برامج الخطة موضع التنفيذ

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مراحل التغيير بالمدرسة :

- الإعداد: في هذه المرحلة يتم الاتصال بالشخص أو الأشخاص المحتمل تأثرهم بالتغيير المقترح ليكونوا على علم به.
- القبول: في المرحلة الثانية تقدم المعلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح آثاره على المعنيين. والهدف من ذلك هو تقديم مفهوم لمعنى التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وقد يكون هذا ممكناً إذا تتبعنا المراحل التالية:

- إذا كان التغيير متمشياً مع رسالة المؤسسة وقيمها.
- إذا كان التغيير لا يهددهم.
- إذا أوفى التغيير باحتياجات المعنيين.
- توفر سبب قوى وواضح للتغيير.
- قيام المعنيين بتخطيط برامج التغيير وتنفيذها في مقابل حصولهم على تأييد العاملين.
- اتخاذ الخطوات الكفيلة لتخفيف الآثار الضارة للتغيير.

- الالتزام: في المرحلة الثالثة يتم تنفيذ التغيير ويصبح المفعول. ولذلك فإنه يجب السيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين. وستنشأ – لا محالة – عقبات ومعوقات ومشكلات غير متوقعة وردود أفعال سلبية من جانب من يواجهوا بحقيقة التغيير. ومن الضروري تقديم رد على النقد المشروع الموجه للتغيير ومبررات إحداثه كما هو مخطط له.

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

ملخص المحاضرة :

مفهوم إدارة التغيير وأهميتها

أنواع إدارة التغيير وخصائصها

قيادة التغيرات في المؤسسات التربوية

خصائص قائد التغيير

معوقات إدارة التغيير

التغيير التربوي واهميته

MIDOCEAN UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مراجع المقرر :

- الحريري, رافده(2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ملحوظة:

على الطالب الاعتماد على العروض التقديمية وخبرته البحثية واللقاءات المباشرة بالإضافة للكتاب

مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Thank You