

قيادة التغييرات^{مقرر}

المحاضرة الخامسة :

قيادة التغيير والتربية

د. عواطف بطاح المطيري
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية

المحاضرة الخامسة : قيادة التغييرات ٧٢١



• تناولنا المحاضرة الرابعة بعنوان إجراءات عملية التغيير والتخطيط له:

١- مقدمة.

٢- خطوات التغيير.

٣- إجراءات التغيير .

٤- مراحل التغيير.

٥- الأدوار الحاسمة للقيادة في عملية إدارة التغيير في المؤسسات.

٦- سلوك قيادة التغيير في مؤسسات التعليم .

• واليوم سنتناول بإذن الله محاضرة بعنوان **قيادة التغيير والتربية**.



مقرر قيادة التغييرات

محاور المحاضرة الخامسة :

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI



١- التربية.

٢- أهداف التربية.

٣- الوسائل التربوية .

٤- قيادة التغيير التربوي.

٥- أهمية قيادة التغيير التربوي.

٦- أبعاد قيادة التغيير التربوي.

التربية:

هي مجموعة القيم الأخلاقية المستمدة من القواعد الدينية، والعادات الاجتماعية، والتي تساهم في توجيه سلوك الأفراد داخل مجتمعهم، وتعرف أيضا، بأنها: المؤثرات التي تؤثر على الأفراد، ضمن البيئة التي يتواجدون فيها، وتقسم إلى العائلة، والمحيط الخارجي. إن كافة العوامل المحيطة بكل فرد تساهم في صقل شخصيته الإنسانية، والاجتماعية، حيث إن مسار التربية الصحيح، يعتمد أيضا على تأثير العوامل الثقافية، والتعليمية التي تتواجد داخل العائلة الواحدة، لما لها من دور مهم في تنمية شخصية كل فرد



أهداف التربية:

توجد مجموعة من الأهداف التي تسعى التربية لتحقيقها، ومنها: جعل الإنسان كائناً اجتماعياً، ويعد من أهم أهداف التربية:

- تعليم الأفراد المحافظة على الأخلاق، والقيم.
- تنشئة الأفراد على الالتزام بالتعاليم الدينية.
- تشجيع المحافظة على التاريخ الحضاري.
- تعد وسيلة من وسائل توجيه الأفراد نحو السلوك الصحيح.
- المساهمة في دمج الأفراد مع مجتمعهم.



الوسائل التربوية:

تعد التربية ضرورة مهمة من ضروريات الحياة، إذ تساهم في مساندة السلوك الإنساني، باستخدام مجموعة من الوسائل التربوية التالية:

- **التدريب من أجل التعلم:** هي الوسيلة التربوية التي يتبعها أغلب الأهالي في تربية أبنائهم، وتهدف إلى تدريبهم على الأمور الأساسية في الحياة، من أجل أن يتعلموها ويتقنوا القيام بها، مثال: تدريب الطفل على تناول الطعام بنفسه.



- التكيف مع البيئة المحيطة: هي جعل الطفل يكتشف البيئة المحيطة به، مع ضمان توفير وسائل لحمايته من التعرض للأذى، مثال: جعله يتعرف على الأشجار في حديقة المنزل.
- الحوار: هو من أكثر الوسائل التربوية استخداماً، إذ يهدف إلى تعزيز السلوك الجيد، عن طريق توضيح النتائج الصحيحة المترتبة عليه.
- استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة: هي الوسيلة التي تساهم في جعل التكنولوجيا الحديثة أداة من أدوات التربية، عن طريق توفير تطبيقات إلكترونية تربوية، وتعليمية مفيدة.



قيادة التغيير التربوي

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI

المؤسسات التربوية باختلاف أنواعها لها ثقافات تنظيمية تميزها فهناك الثقافات التنظيمية التي تقف أحياناً في وجه التغيير التنظيمي، وبناء عليه فحجر الأساس في إحداث التطوير المدرسي هو **تغيير الثقافة التنظيمية** ببناء حراك ومركز ثقل يدعم التغيير والتطوير في عمليتي التعليم والتعلم.

فالتغيير التربوي يتعلق بما يفكر فيه المعلم وما يقوم بعمله، وبذلك فالأمر كثير البساطة والتعقيد في آن واحد وبذلك فأساس عملية التغيير التربوي المعلم وتطوير أدائه وتشجيعه على التغيير في الثقافة المدرسية للدفع بالتغيير والتطوير حيث أنهما من البدائل الأولية الملزمة قبل البدء في أي عملية تجديد أو تغيير؛ لتحسين الأداء المدرسي.



وعلى الرغم من أن **التغيير المدرسي** يحدث داخل المؤسسة ومن خلاله، فمن الأهمية التأكيد على أدوار البيئة الاجتماعية والسكان في **الدفع بعملية التغيير**، فالشراكة مع المجتمع المحلي والأسرة والبيئة المجتمعية بكافة أطرافها الفاعلة عملية مهمة للدفع بالتغيير المدرسي.

فالتفاعل الإيجابي لهذه القوى الخارجية والمستهلكة لعملية التعليم من خلال أبنائها، من شأنه تعميق التغيير المرجو وتثمينه، فالتغيير المدرسي وفي مستوى المعلم يتوقف على بناء عاملين متخصصين في عمليتي التعليم والتعلم بمهنية كاملة وبما يكفل تفعيل أدوار المعلم في القيام ببحوث إجرائية ينعكس أثرها في العمل مع زملائهم المهنيين لإيجاد حلول جماعية للمشكلات والعمل معاً كتنظيم فعال ومتعلم



وبذلك فالمؤسسة التربوية تعد جهاز حي يمكنه إجراء البحوث الفردية والمشاركة للنهوض بها، فالتطوير والتغيير يتم من خلال المشاركة لابتكار طرق واستراتيجيات جديدة تساعد في تحقيق ذلك والنهوض بها. وأن تحويل المؤسسة التربوية إلى تنظيم متعلم وفعال يحتم على أعضائها المشاركة في إيجاد واستحداث سبل جديدة للمعرفة وبنائها، فالتطوير المدرسي في ظل التغييرات الحالية هو عملية مستمرة دائرية من البناء والارتقاء وإعادة البناء وأن التغييرات الراديكالية بحاجة إلى وقت وتعلم وشراكة حقيقية بين كافة أطراف العملية التعليمية.



فبدون تحديد الوقت الكاف لإحداث التغيير وتعميقه سيتلاشى التغيير التنظيمي ويزول لأنه لم ينضج بعد في الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية، بل هو مجرد ترديدات عابرة، والتجارب توضح لنا عدم إمكانية استيراد تجارب تربوية من الخارج تختص بالتغيير لان ذلك سيقابل بالمقاومة والرفض من العاملين ولكن إذا نبع التغيير من داخل المؤسسة التربوية سيؤدي إلى نجاحه وقبوله من قبلهم.



ماهية ومفهوم التغيير التربوي:

هانسون: تغير في كل من السلوك والهيكل والإجراءات أو مخرجات بعض الوحدات داخل المؤسسة التربوية. .

عائشة بكر آدم: تحول المؤسسة التربوية من الحالة الواقعية إلى الحالة المنشودة بمعنى أن تحدد المؤسسة التربوية وتشخص وضعها الراهن وتحدد الصورة التي تريد أن يكون عليها وضعها في المستقبل.

محمد الحسني تلك العملية المقصودة التي تستهدف تطوير وتجديد وتحديث وإصلاح العملية التعليمية في آن واحد ويكون هدفها النهائي الوصول إلى الأهداف التعليمية بغرض تحقيق تقدم المجتمع.



ومن التعريفات السابقة نستنتج أن التغيير في المؤسسة التربوية يعني:

- تحول المؤسسة التربوية من الحالة الواقعية إلى الحالة المنشودة وذلك بأن تحدد المؤسسة التربوية وتشخص وضعها الراهن وتحدد الصورة التي تريد أن يكون عليها وضعها في المستقبل.
- عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة المجتمعية والتربوية بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وقد يتناول التغيير هيكل المؤسسة التربوية أو سياستها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها وقد يتناول المؤسسة التربوية ككل أو بعض من أجزائها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً.
- الانتقال من وضع أو حالة معينة لوضع أو حالة أخرى ويعتبر خاصية من خصائص الوجود التي تمس التربية من بدايتها إلى نهايتها.

ويمكن تعريفه إجرائياً فيما يلي :

. تلك العملية المقصودة التي تستهدف تطوير وتجديد وتحديث وإصلاح العملية التعليمية في آن واحد ويكون هدفها النهائي الوصول إلى الأهداف التعليمية بغرض تحقيق تقدم المجتمع.

عمليات التخطيط والتنفيذ والتنسيق والإشراف والمتابعة للآليات الإبدال الكلى أو الجزئي في عناصر النظام التعليمي سواء كان في الشكل أو النوعية أو العلاقة بين العناصر التربوية وبعضها البعض.



ومما سبق يتبين لنا أهمية إتباع ما يلي لتحقيق التغيير التربوي:

- التفاؤل والارتباط بالواقع:

تختلف البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمدارس، فهناك من الاختلافات ما يعود إلى البيئة الاقتصادية أو توزيع الموارد إلا أن أبحاث التطوير المدرسي تؤكد أهمية الدور الذي تنتهجه المؤسسة نفسها من خلال رسم الرؤية وتحديد الأولويات التنظيمية والدفع بها مع عدم تجاهل الموارد الاقتصادية ودورها في توجيه آلية التغيير ودينامكيته؛ فالهدف هنا ليس موضعه رغبة التغيير المدرسي فقط وإنما التأكيد على أن المؤسسة التربوية المتوقعة في بيئة اجتماعية واقتصادية ضئيلة الموارد أكثر معاناة من حيث التوقعات والتفاعلات البيئية الداعمة لعملية التغيير.



والمدارس المحاطة بمثل هذه التحديات يتحتم عليها إيجاد أولويات واقعية للنهوض بعملية التعليم والتعلم، كما أن الدعم المستفيض لبعض المدارس الخاصة من شأنه أن يقود للتكدس والفساد الإداري والتنظيمي؛ وأن رسم أهداف وأولويات غير واقعية من شأنه إحداث رد فعل سلبي على المؤسسة التربوية ويدخلها في حالة من الإحباط، كما أن وصف المدارس بالفشل " على مستوى البيئة الداخلية والخارجية والإعلام وللأسف فمن الإستراتيجيات التي لا تشجع المدارس على الادخار في التطوير والتغيير الناجح، إضافة للنقد الإعلامي والنظرة السيئة للعمل والعطاء المدرسي؛ لذا يجب الاعتراف بالقدرات والموارد الداخلية وتحديد الأولويات بما يتطابق مع الحالة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة التربوية.



وقد أكدت الدراسات السابقة والأبحاث أن المؤسسات التربوية التي تواجه أسوأ التحديات والظروف يمكنها التطوير، فهناك مناهج للتغيير التربوي من شأنها أن تحدث التغيير المرجو والمتوقع في هذه الحالات وإن التغيير المدرسي لا يأتي كفعل الدواء بالداء وإنما هو حالة مستمرة ودائمة يجب أن تسعى إليها كافة المؤسسات التربوية وحتى الأكثر نجاحاً فيها. فالمؤسسة التربوية التي تشارك في مشروع تغيير شبكي من شأنها الاستفادة من العلاقات مع المؤسسات التربوية الأخرى ومن العاملين والتوجيه المشترك العابرة للمؤسسات التربوية كافة على اختلاف خصوصياتها وحالتها الداخلية والاستفادة من التجارب والموارد التعليمية والتنظيمية المشتركة وكافة الامكانيات المتاحة.



- تشجيع المعلمين والطلاب على المشاركة في التغيير:

يعتمد التطوير والتغيير المدرسي على مدى المشاركة الفاعلة بين المعلمين والتطوير؛ لذا يجب أن تتلاءم إستراتيجية التغيير مع مرحلة النمو الخاصة بالتنظيم في المؤسسة، كما أن الاختلافات داخل المدارس هي أكثر من كونها بين المدارس وعليه فمن الأهمية اختيار الإستراتيجية التي من شأنها توفير سبل متعددة تجمع الأطراف المتعددة وتمثلها وتحقق أهدافها، فالحاجة إلى تعدد وليس إلى تماثل على مستوى قسم وشعب التعليم - إلا أن التعددية وعدم التماثل لا توازي بأي شكل من الأشكال عدم الانسجام فهي عكس التعددية التي تأتي غالباً لتبرر الفوضى التنظيمية في المؤسسة التربوية.



- تدريب صف ثان من القيادات التنظيمية وتفعيل مشاركتها :

تعد تنمية القيادات التنظيمية مسؤولية جماعية لأعضاء التنظيم التربوي كافة، فتعميق هذا التوجه من خلال خلق فرص أمام المعلمين للتعبير عن رؤيتهم التربوية والمشاركة الفاعلة في تحديد مسار مؤسساتهم وتوجهها، من شأنه أن يعظم الانتماء الفاعل لها، ويزيد من حراك التغيير الناجع فيه، فالأبحاث والدراسات تؤكد أهمية دور القيادة الموجهة لبناء قيادات مهنية التي من شأنها خلق الأسس لتنظيم دائم التعلم والتجديد، ويدعم الأدوار المتعددة ويغني تجربتها فكلما زاد نشاط القيادة لكل معلمي المؤسسة التربوية وطلابها قلت الحاجة إلى قيادة مدير المؤسسة التربوية وساعدت على تفرغه للقيام بمهامه ومسئوليته وتطبيق الإستراتيجيات العامة وبعيدة المدى.



- التواصل مع المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية:

يحتّم إحداث التغيير والتطوير، ومن ثم تثبيته، إلى الأهلّة المهنية والتي تعنى الاتصال المستمر بين المؤسسة التربوية والعاملين فيها والمجتمع المحلي والأسرة وهكذا، فالمؤسسات التربوية الناجحة هي التي تتميز بقدرتها على بناء جسور وعلاقات مميزة خارجها ومشاركتهم في التقييم ودعم عمليتي التعليم والتعلم داخلها، ومن هنا فتتّمية ثقافة تنظيمية مبنية على الشراكة الحقيقية بين المعلمين والطلاب والأسرة والمجتمع المحلي من خلال معايير وقيم وثقافة تنظيمية تشحن الهمم ومن شأنها توضيح الأهداف والتفاعلات على صعيد المحيط التنظيمي للمؤسسة التربوية . وتدفع به وتحركه إلى الاتجاهات المرجوة، وتسهم في خلق انسجام مع البيئة الخارجية بفعل الانسجام الداخلي المنعكس عليها.



أهداف التغير التربوي:

تتعدد أهداف التغير التربوي والتي يعمل على تحقيقها من خلال المؤسسة التربوية وفيما يلي إشارة للبعض منها:

. الحرص على التكيف مع المتغيرات والظروف الخارجية في البيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية.

. تحسين مناخ العمل بالمؤسسة التربوية بما يمكن العاملين والمعلمين والطلاب من معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة التربوية بشكل صحيح.

. الرغبة في تعديل سلوك الجميع المدير الإداري، المعلم الطلاب ؛ ليتمكنوا من مواجهة التغيرات الحادثة المحيطة بهم.



. مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والتعلمية والتربوية والإدارية بشكل جدى وفعال.

تلبية التربية لاحتياجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة للحاق بركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي.

إعادة النظر في كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة بشكل فعال من أجل أن يساير المستجدات العالمية في هذا المجال.

إعادة النظر في المناهج المدرسية وتطويعها لتراعي الفروق الفردية وربط الجانب النظري بالجوانب العملية التطبيقية في أنشطة المنهج.



محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة التربوية وأهداف العاملين والمعلمين بما يحقق رضاهم ورضا المؤسسة في ذات الوقت.

تحديث وتطوير أنماط السلوك في المؤسسات التربوية.

• تطوير كافة الموارد المادية والبشرية.

تغيير تتوافق مع متطلبات العصر.



- أهمية وفوائد التغيير التربوي:

يحقق التغيير التربوي عدة فوائد للمؤسسة التربوية نذكر منها.

. إيجاد وخلق إدارة نموذجية للمؤسسة التربوية.

. تجهيز هيئة تدريس مسؤولة تعمل دون رقابة خارجية.

. تهيئة البيئة الملائمة للطلاب تهيئة تربوية وعلمية ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة.

إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي والمنظم والمخطط دون الحاجة لمباشرتها ومتابعتها من خارج المؤسسة التربوية.



. تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التربوية في المجتمع بتوفير متطلباته من الكفاءات المتميزة.

. جعل المؤسسة التربوية صرح تعليمي وذلك بتوفير متطلبات المجتمع من الكفاءات.

. مسايرة التطورات العصرية في شتى المجالات وبخاصة المجال العلمي.

. مسايرة التطور التقني الذي أصبح سمة العصر الحالي.



- . القدرة على المنافسة في المجالات التربوية والتعليمية.
- . التعاون والتقارب بين جمع العاملين في المؤسسة التربوية للعمل بروح الفريق الواحد.
- . كسب الاحترام بين الآخرين وخلق روح التعاون فيما بينهم.
- . القدرة على المنافسة وتلاشي التخلف والانعدام.
- . سهولة التعاون والتقارب بين مدير المؤسسة التربوية والمعلمين والطلاب وكافة العاملين فيها. جعل المؤسسة التربوية معمل منتج للعلماء والأبحاث العلمية.
- . توفير الرفاهية للشعوب ومواكبة المتغيرات الحادثة في كافة المجالات.



- أسس ومبادئ التغيير التربوي:

توجد عدة أسس ومبادئ للتغيير التربوي نشير للبعض منها:

- تتضمن عملية التغيير تعلم شيء جديد، كما تتضمن ترك واستبعاد اتجاهات أو سلوكيات أو ممارسات تنظيمية حالية.

- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية له (الإرادة والقناعة الذاتية بأهميته) وهذا الجانب يُعد أصعب جوانب عملية التغيير.

. أن الناس هم محور التغييرات المدرسية، فأى تغيير سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد أو تصميم العمل يتطلب من الأفراد أن يتغيروا



- مجالات التغيير التربوي وأنواعه:

يمكن تحديد مجالات التغيير التربوي من خلال الأهداف المرجوة من ورائه ذاتها، فمجالات التغيير التربوي متسعة ومتنوعة بقدر اتساع وتنوع أهداف التغيير التربوي فقد تشمل مجالات التغيير التربوي علي:-

المعلم تعتبر المعلم أهم عناصر التغيير التنظيمي بالمؤسسة التربوية ويمكن إحداث التغيير التربوي لديه من خلال فهم وإدراك سلوكه وشخصياته ومن ثم العمل على تطويره وإحداث التغيير لديه بما يتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة التربوية وروح العصر ومتغيراته.



جماعات أو فريق العمل: ويأتي الاهتمام بتغير وتطوير فريق العمل بالمؤسسة التربوية بعد ضمان التغيير الفعال للمعلم حيث يكون التركيز هنا في التغيير على فعالية الجماعة وتماسكها وأسلوب الاتصال فيما بينها والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وأهدافها.

التنظيم أو النظام المدرسي: ويتمثل في بعدين:

البعد الأول: تتكون الوحدات التنظيمية الرئيسة بالمؤسسة التربوية من ما يلي من وحدات شئون الطلاب، شئون العاملين والمعلمين استراتيجيات وطرائق التدريس، قنوات الاتصال والمعلومات التكنولوجية، أساليب التقويم.. الخ".

البعد الثاني: ويشمل العمليات التنظيمية المختلفة مثل عمليات صناعة واتخاذ القرارات، عمليات التخطيط والتي تشمل التنظيم التنسيق التوجيه المتابعة.



وما سبق يبين لنا أن جميع المجالات السابقة مترابطة ومتشابكة فإذا حدث تغير في إحداها فسيؤدي لحدوث تغير في المجالات الأخرى، فعلى سبيل المثال في حالة التركيز على استخدام الكمبيوتر في عمليات التدريس فسيؤدي إلى حاجة ملحة لمعلم متمكن لديه مهارات وقدرات التعامل مع الكمبيوتر ليكون قادراً على القيام بالدور الجديد في التدريس " عملية التعليم والتعلم".



ويمكن تحديد أنواع التغيير التربوي فيما يلي:

- التغيير التربوي **وفقاً للنطاق**: والذي قد يكون:

شاملاً: يشمل كل نواحي العمل في المؤسسة التربوية.

جزئياً: يتناول جانباً واحداً من جوانب العمل في المؤسسة التربوية.

- التغيير التربوي **وفقاً للزمن** والذي قد يكون

قصير الأجل: يرتبط بالسياسات التعليمية.

طويل الأجل: يرتبط بالاستراتيجيات التعليمية واستراتيجيات وطرائق التدريس.



- التغيير التربوي وفقا للمرحلة والذي قد يكون:

ابتدائي أولى: يحتاج لدراسة واقع المجتمع ومدى جدواه والقيام بإجراءات تمهيدية لإعداد المناخ العام للتغيير التربوي.

ثانوي تكميلي: تقوم به قوى دافعة ومعيّنة للتغيير التربوي.

نهائي تجميلي: ويتم لمعالجة أي قصور حدث أثناء مراحل سابقة.



- أبعاد عملية التغيير التربوي :

يمكن تحديد أبعاد التغيير التربوي في المؤسسة التربوية فيما يلي:

. **تطوير رؤية عامة مشتركة لها:** ويتضمن هذا البعد السلوك الإداري الهادف للبحث عن رؤية وافق مستقبلية لها ويعمل المدير على نشر هذه الرؤية بين كافة العاملين والطلاب والمجتمع المحيط بالمؤسسة التربوية. ويقصد به أيضا إلى أي درجة يمكن له خلق روح الحماس لدى العاملين معه للتغيير التربوي ويجعلهم يدركون أهدافه الرئيسة التي تسعى إليه المؤسسة التربوية، وتعمل على تحقيقه ومساعدتهم على فهم الدور الاجتماعي الأشمل لها، وينشر في كافة أرجائها إحساسا بأهمية هذا التغيير التربوي وحيويته.



بناء اتفاق جماعي يتعلق بأهدافها وأولوياتها : تقع على عاتق مدير عملية التغيير التربوي مسؤولية تشجيع الجميع على التعاون فيما بينهم ودفعهم للعمل معا لصياغة أهداف مشتركة واضحة وقابلة للتطبيق وتشكل تحديا حقيقيا يسعون لإنجازه رسميا والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي يتعلق بأولوية تحقيقها وهذا البعد يشمل تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهم ومسؤوليات وواجبات العاملين فيها وتحديد أهدافها ومراجعتها بصفة مستمرة.



بناء ثقافة مشتركة: فالثقافة المؤسسية تتضمن مجموعة من القواعد والسلوكيات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والمسلمات التي يشترك فيها جميع الأعضاء، وفي العادة تسهم في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية، وتعزيز ودعم المشاريع والتجديدات التربوية ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل مدير التغيير سلوك وممارسات تستهدف تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات التي تركز على الطالب باعتباره الركن الأساسي ومحور العملية التعليمية التعلمية، والذي ينبغي أن توجه البرامج والمشاريع التربوية لتنميته نموًا سليمًا متكاملًا، وفي العادة يستخدم مدير التغيير كل الفرص والإمكانات المتاحة لتوضيح ثقافة المؤسسة التربوية بطريقة تتفق مع القيم واللاقتناع الذي يسود المناخ التنظيمي وتشجع العاملين والمعلمين على العمل بموجبها.

نمذجة السلوك: ويشمل هذا البعد سلوك المدير الذي يتمثل في كونه يضرب مثل
حي لكافة العاملين معه كي يسيروا على نهجه حيث يعكس سلوكه القيم التي يتبناها
ويناصرها ويدافع عنها، فهذا يعزز ويدعم إيمان المعلمين والعاملين بقدراتهم
وطاقتهم وإمكاناتهم الإحداث التغيير التربوي في مؤسساتهم التربوية.



مراعاة الاحتياجات والفروق الفردية بين العاملين: ويتضمن درجة اهتمام المدير باحتياجات العاملين والاستجابة للفروق الفردية ومراعاتها وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني المستمر والسعي للارتقاء بالقدرات وتجديد الكفايات والكفاءات ويشمل احترامه لهم والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وفهم المشكلات التي قد يوجهونها أثناء تغييرهم لممارستهم التعليمية وتطويرها.



وقبل أن ننهي المحاضرة

نسترجع سريعاً
ما تم تعلمه

وفي الختام أشكر لكم حسن استماعكم

