

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مدير المدرسة قائد التغيير

**تقديم / عبد العزيز بن راشد الرشيد
مدير التربية والتعليم في محافظة عنيزة**

الإدارة

- الإدارة هي فن التحكم .
- وهي القدرة على تصميم خطة وتنفيذها لغرض ما في زمن معين .
- الإدارة باعتبارها نشاط : هي عملية جهد جماعي في منظمة من المنظمات يسعى لتحقيق هدف معين .
- وظائف العملية الإدارية :
 - (١) التخطيط
 - (٢) التنظيم
 - (٣) التوجيه
 - (٤) الرقابة

التغيير

تعريف التغيير :

■ التغيير في أبسط تعريف له هو شيء جديد مختلف عن الشيء القديم

■ وهو ما يطالب به من هو خارج الهيئة الإدارية أو من داخل الهيئة الإدارية أو عند تعيين مدير جديد أو عندما يتطلب الأمر إلى التغيير .

تعريف إدارة التغيير :

■ هو قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة .

مراحل التغيير

يمر التغيير بمراحل أو أنماط أمكن تحديدها في الآتي :

- يبدأ التغيير بمرحلة الوعي ،
- ثم تطوير الاهتمام ،
- ثم التجريب الذهني،
- فالتجريب الفعلي،
- فالتبني (أو الرفض) ،
- ثم الدمج.

■ مرحلة التبني ليست مؤشراً كافياً على نجاح التغيير ما لم (يُدمج)
التغيير في السلوك اليومي للمعلم (أو المنظمة) . ينبغي إذن، إتاحة
الفرصة للمعلم للمرور بهذه المراحل التي تتطلب وقتاً معتبراً؛ وجهداً
مكثفاً من قبل القائمين على إدارة التغيير. ففي دراسة شركة أبل
(Apple) المطولة لمشروع " صفوف الغد الدراسية " ()
Apple Classroom of Tomorrow)، حدد الباحثون
المراحل التي يمر بها المعلم في عملية دمج التقنية في التعليم فيما
يأتي (Kleiman, 2001, p.) :

- * المرحلة المدخلية ■
- * مرحلة التكيف ■
- * مرحلة الابتكار ■
- * مرحلة التبني
- * مرحلة الاستخدام اليومي

أنواع التغيير

التغيير الشامل والتغيير الجزئي

التغيير المادي والتغيير المعنوي

التغيير السريع والتغيير التدريجي

التغيير الاستراتيجي

التغيير الوظيفي

يشمل التغيير الشامل كافة قطاعات التنظيم وجوانبه
أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير
الآلات والأجهزة مما يحدث نوعاً من عدم التوازن بين
قطاعات التنظيم ويقلل من فعالية التغيير .

التغيير الشامل
والتغيير الجزئي

التغيير المادي وهو التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة
والمعدات ، أما التغيير المعنوي فيشمل تغيير سلوك
العاملين الاجتماعي والنفسي وتغيير الطرق والأساليب
التي يؤدي بها العمل .

التغيير المادي
والتغيير المعنوي

يعتمد هذا النوع من التغيير على درجة السرعة
التي يتم بها التغيير ، حيث يلاحظ أن التغيير البطيء
وهو التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً ومثانة من
التغيير السريع ، علماً أن اختيار درجة السرعة في
التغيير يعتمد على الظروف التي يتم خلالها التغيير

التغيير السريع
والتغيير التدريجي

التغيير الاستراتيجي



يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل

ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية
– ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن
النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين
 واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي :

★ البيئة الخارجية .

★ والموارد الداخلية .

★ والإمكانيات .

★ والثقافة .

★ والهياكل .

★ والأنظمة .

ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً
كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

٥ التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

التغيير التربوي

- تبين أدبيات التغيير عموماً والتغيير التربوي خصوصاً، أن التغيير في اتجاهات المعلمين نحو الابتكارات التعليمية وتبنيها واستبدال الأساليب التقليدية التي دربوا عليها وأفوها 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.

فوائد تعود على المدرسة من التغيير :

- إيجاد إدارة نموذجية للمدرسة .
- تجهيز هيئة تدريس مسؤولة 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 .

فوائد تعود على المدرسة من التغيير :

- 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 .

منطلقات خطة مدير المدرسة في 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 .

دور مدير المدرسة كقائد لعملية التغيير

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

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

من السمات المطلوب توافرها في مديري ومسئولى 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 .

ماذا يحدث لو حدث خلاف في الرأي في بعض نقاط التغيير؟

- ❖ ناقش الإجابات المؤثرة والإيجابية للأسئلة الهامة أثناء تحليلك للأسئلة .
- ❖ اشرح بالتفصيل التحليلات الأساسية لمتطلبات المدرسة التي يمكن استخدامها لتكوين الاستراتيجية العامة للتغيير
- ❖ ما هو التحليل الرئيسي للأعمال الرئيسية للمدرسة؟
- ❖ ناقش الفلسفة التي بني عليها كل عمل من الأعمال المطلوب تغييرها للمدرسة .
- ❖ بين ماذا تكون عليه خطة التغيير؟
- ❖ اشرح بالتفصيل الخطوات الرئيسية للتغيير .

أسباب مقاومة التغيير

- الجهل بغرض التغيير وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره والأشخاص المشمولين بالتغيير والنتائج المترتبة عليه .
- تأثر مصالح الفرد إما الشخصية أو الوظيفة ، كفقدان مركز وظيفي أو سلطة معينة ، أو مميزات وظيفية .
- وجود أسباب شخصية كالحقد أو الغيرة ، مما يتسبب في إيجاد الصراع مع عملية التغيير .
- التخوف من نتائج التغيير ، وعدم الثقة بمستقبله ، وعدم الإلمام بإيجابياته .
- ضعف القيادة الإدارية وعدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير لتخوفها من النتائج .

كيف تتعامل مع مقاومة التغيير

إذا أردت التغيير ، فيجب فهم سلوكيات الأفراد ، ومعرفة جهات التشجيع ، وجهات المعارضة، ومعرفة ديناميكية التغيير، وواقع تغيير نظم الهيئة المدرسية .

■ فيجب معرفة الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى مقاومة

التغيير عن طريق الآتى :

- معرفة جهة المقاومة للتغيير
- معرفة السبب في مقاومة التغيير
- بناء الثقة بين الأطراف
- الاستراتيجية العامة للتغلب على التغيير

■ ولو حاولت أن تغير معتقدات ومفاهيم الأفراد الخاطئة في سلوكياتهم وشعورهم ، وإقناعهم بضرورة التغيير فإنك سوف تجد بعد فترة وجيزة ، أن التغيير صار مقبولاً ، وأن الجميع أصبح يمارس الوضع الجديد المطلوب التغيير إليه ، وأن السلوكيات الجديدة أصبحت عادية ، وبدون أي مجهود ، أما السلوكيات التي كانت صعبة ، ومقاومة للتغيير أصبحت الآن منقادة للتغيير ، بل ربما تدعو إليه .

وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي :

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة .
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا .
- توسيع قاعدة المشاركة لأحداث التغيير .
- عدم طلب المستحيل (التأكد أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة) .
- تقديم الحوافز من أجل التغيير .
- استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير .
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير .

عوامل نجاح التغيير :

- هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة في التطبيق
- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة (دور الإدارة العليا)
- إدارة عملية التغيير (دور المسئول عن إحداث التغيير)
- تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين
- بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين
- التطبيق على مراحل
- التدريب وتشجيع الأفكار الإبتكارية
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج
- التحفيز والمكافأة

■ الموارد البشرية في عملية التغيير :

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير ، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها ، وفيما يلي مناقشة لكلا الجانبين

■ دور الموارد البشرية في التغيير :

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة ، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي ، وإشراكه للعاملين ، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير .

تجهيزات خطة التغيير

● أولاً : وضع الخطة تشمل :

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

● ثانياً : تفعيل الخطة :

أ - تغطية العقبات التي تقابل المدرسة

ب - توفير البدائل المتنوعة للوصول لحلول مناسبة .

ج - 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 .

إذن كيف يمكن مواجهة العناصر التي تقاوم التغيير وتحويل رفضها إلى قبول واقتناع؟

● تستند فاعلية القائد الإداري في وضع استراتيجية التغيير وتنفيذها إلى عاملين أساسيين ، هما :

● اكتساب الالتزام بالتغيير.

● الإرشادات العامة السابقة تشير إلى اتجاه واحد، بعد تحديد سبب ضرورة التغيير وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها فإن أهم شيء هو التزام المعنيين بالتغيير المقترح.

مراحل استراتيجية اكتساب الالتزام بالتغيير :

- 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.

● إنه لمن العسير بل من المستحيل توفر كل المتطلبات السابق ذكرها. لذا يجب ألا يستهان بأهمية المشاكل الناجمة عن اكتساب الالتزام بالتغيير.

● ومن الجدير بالذكر أنه أثناء هذه المرحلة يجب ملاحظة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية للتغيير واتخاذ الإجراء اللازم وفقاً لذلك. ويتم أيضاً في هذه المرحلة تعديل الخطط الأصلية لمواجهة التحفظات القانونية أو الأفكار المضادة لها.

● الإلتزام: 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.

- وبعد التنفيذ على هذا النحو يجب تبني التغيير بعد أن تثبت جدواه. ويتم اتخاذ القرار – في هذه المرحلة – إما بالاستمرار في التغيير وإما بتعديله وإما بإلغائه. ويجب أيضاً أن نأخذ في اعتبارنا آراء المشاركين في التغيير.
- أخيراً وبعد إجراء التعديلات الإضافية المطلوبة يتم الاعتراف بالتغيير ويصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وأعمالها.

**تقبلوا وافر الشكر والتقدير
لمشاركاتكم وحسن استماعكم**