

المبحث الثاني

"إدارة التغيير التربوي"

- مقدمة:

تحمل العملية التعليمية بذاتها وفي علاقاتها الطبيعية والبيئية والجوهرية مع محيطها المجتمعي والبيئي والإنساني العام، عدداً كبيراً ومركباً من العوامل والمؤثرات التي تُضيفُ للخصوصيات البيئية لهذه العملية أبعاداً جديدةً ذات حساسية خاصة بمجمل عملية التطور والتقدم بمختلف جوانبها. وتتضاعفُ معطيات هذا الفهم ونتائجه، إذا ما كان واقعياً، بالنظر إلى مستجدات الحياة المعاصرة.

فثورة المعلوماتية، والاتصالات ومختلف الثورات العلميّة، أحدثت تحولاتٍ جوهرية، في الأنماط والأساليب والوسائل والاستراتيجيات التي يقوم المجتمع المعاصر باستثمارها؛ لبناء إنسانٍ قادرٍ على الاتصال والتواصل مع محيطه، سواءً أكان ذلك المحيط فرداً، أم أسرة، أم مدرسة، أم المجتمع الإنساني بأسره.

ودخلت ظواهر عدة؛ لتضفي على كل تلك المؤثرات لوناً إضافياً أدي لزيادة درجات التشبُّث والتركُّز والتركيز، في معالجة كل ما هو جديد بمختلف

إدارة التغيير التربوي

جوانبه ولما كانت كل المستجدات مرتبطة بالتغيير بحكم قانون التحول والتغيير نفسه فإنَّ البحث في السياسات التربوية القادرة على مواكبة ومسايرة التحولات والتغييرات يصبحُ ذا أهمية أكبر بما لا يمكن قياسه.

فالتطوير المدرسي الناجح يعتمد في نجاحه على درجة عالية من التزام الجميع في المبادرة والتغيير وبدون هذا الالتزام يصبح واضحاً أن اجتهادات التغيير الفردية ولن تؤتي ثماراً ملموسة على الصعيد التنظيمي العام، حيث أن تكاتف العاملين وتفاعلهم مع عناصر التغيير الأساسية من شأنه الدفع بالتغيير ذي المعنى الجماعي.

فمن أهم ما أكدت عليه الأبحاث في مجال التغيير التربوي وجود تفاعل وتعاون ودعم متبادل بين العاملين في مؤسسة واحدة ومن الصعب أن يحدث هذا التعاون ما لم تركز الطاقات التنظيمية اللازمة لبناء الانسجام الداخلي وهي أحد الشروط الأساسية والكفيلة بدعم التطوير المدرسي.

ومن الواضح أن التطوير المدرسي الناجح يتمحور حول تنمية نوعية التعليم والتعلم وتطويرها. ولحدوث التغيير المدرسي لا بد من ترابط جهود التغيير في مستوى الصف كوحدة تنظيمية أولية والمؤسسة التربوية في المستوى العام للتنظيم.

وبناء على ما سبق فالتعرف على نتائج عملية التعليم من أهم سبل

إدارة التغيير التربوي

تأمين التطوير المدرسي وهذا يعني التأكد من أن التغييرات المدرسية كافة موجهة وبشكل مباشر نحو موضوعات محددة تتعلق بعملية التعليم والتعلم وتؤثر في تطوير كل من الصف (الفصل) والمؤسسة التربوية.

فالمؤسسات 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 علي 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

إدارة التغيير التربوي

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 تُعد جهاز حي يمكنه إجراء البحوث الفردية والمشاركة للنهوض بها، فالتطوير والتغيير يتم من خلال المشاركة لابتكار طرق واستراتيجيات جديدة تُساعد 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 لأن ذلك سيقابل بالمقاومة

إدارة التغيير التربوي

والرفض من العاملين ولكن إذا نبع التغيير من داخل المؤسسة التربوية سيؤدي إلى نجاحه وقبوله من قبلهم.

ومما سبق يتبين لنا أهمية إتباع ما يلي،

- التفاؤل والارتباط بالواقع: تختلف البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمدارس على شاكلتها، 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

إدارة التغيير التربوي

"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 والوارد 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 والموقع 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 وردتها العابرة للمؤسسات التربوية كافة على اختلاف خصوصياتها وحالتها الداخلية والاستفادة من التجارب والوارد التعليمية والتنظيمية المشتركة وكافة الامكانيات المتاحة.

- تشجيع المعلمين والطلاب علي المشاركة في التغيير: يعتمد التطوير والتغيير المدرسي على مدى المشاركة الفاعلة بين المعلمين

إدارة التغيير التربوي

والطلاب والمجتمع باستمرار في التغيير التربوي وعملياته، فمن الواضح أن المعلمين يلعبون الدور الأساسي في توجيه التغيير وإذا وجدت النية الحقيقية لإحداثه فلا بد من مشاركة الطلاب وإتاحة الفرصة لهم لإضافة بعض الجوانب غير الواضحة للمعلمين في عملية التغيير المستهدف.

وقد أوضحت عدة مؤسسات تربوية أهمية أدوار الطلاب وإضافاتهم، فمن خلال تعظيم آرائهم وأدوارهم وليس بهدف تلبية بعض رغباتهم وإنما لإشراكهم في كل من مرحلة البحث والتنفيذ والانعكاس على التنفيذ؛ بهدف خلق بيئة من الحوار والمسؤولية الجماعية. فمن خلال الإصغاء لوجهة نظر المعلمين والطلاب وتكريسها للإحاطة بالجوانب ذات الحاجة الملحة للتغيير والتطوير، تزداد إمكانية النجاح وتحقيق تغيير ذي معنى للأطراف التنظيمية المعنية، فشاركة المعلمين والطلاب في استمرار التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال مشاركتهم الفاعلة في انتقاء الآليات والأوليات وتحديدتها يمكنهم من تعميق التغيير وإدارته وهو أحد الأبعاد الأكثر أهمية في إحداث التغيير وتثبيته.

وبذلك يمكن القول عدم إمكانية وجود منهج واحد للتغيير يمكن أن يلائم جميع المدارس والمؤسسات التعليمية التربوية، فكل منهم لها طبيعتها وظروفها وإمكانياتها وكل منها تمر بحالة مختلفة من حالات النمو والتغيير

إدارة التغيير التربوي

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 مؤسستهم وتوجهها، من شأنه أن يعظم الانتماء الفاعل لها، ويزيد من حراك التغيير الناجح 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 علي تفرغه للقيام بمهامه ومسئوليته وتطبيق الإستراتيجيات

إدارة التغيير التربوي

العامّة وبعيدة المدى.

- **التواصل مع المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية:** يحتم إحداث التغيير والتطوير، ومن ثم تثبيته، إلى الأهلية المهنية والتي تعني 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 فتنمية ثقافة تنظيمية مبنية على الشراكة الحقيقية بين المعلمين والطلاب والأسرة والمجتمع المحلي من خلال معايير وقيم وثقافة تنظيمية تشحن الهمم ومن شأنها توضح 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.

- 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

إدارة التغيير التربوي

- الراهن وتحدد الصورة التي تريد أن يكون عليها وضعها في المستقبل.
- **محمد الحسيني:** 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.

إدارة التغيير التربوي

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 لآليات الإبدال الكلي أو الجزئي في عناصر النظام التعليمي سواء كان في الشكل أو النوعية أو العلاقة بين العناصر التربوية وبعضها البعض.

- أهداف التغيير التربوي:

- تتعدد أهداف التغيير التربوي والتي يعمل علي 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.

إدارة التغيير التربوي

- إشاعة جو من الثقة المتبادلة بين المعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية في مختلف المستويات التنظيمية بها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي وصانعي القرار بشكل مستمر ودون تشويه أو خداع.
- إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين المعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية كأفراد وجماعات.
- تبسيط إجراءات العمل بالمؤسسة التربوية بالنسبة للمعلمين والعاملين فيها أو الذين تتعامل معهم ويقدمون لها العون.
- القضاء على المصراعات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة التربوية باستخدام أساليب المواجهة أو طريقة تحليل المشكلات.
- مساعدة المعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس وبديل للرقابة اللصيقة.
- إحداث التغيير الايجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لجودة مخرجات التعليم وفق تشريعات قانونية وفي إطار أخلاقيات المهنة النابعة من قيم وأعراف وتقاليد المجتمع المحيط.
- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً من خلال قنوات اتصال رسمية وفير رسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفزيون.

إدارة التغيير التربوي

- مساعدة الإدارة علي تلبية التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والتعلمية والتربوية والإدارية بشكل جدي وفعال.
- تلبية التربية لاحتياجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر التراكمة للحاق بركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي.
- إعادة النظر في كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة بشكل فعال 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 انماط السلوك في المؤسسات التربوية.
- تطوير كافة الموارد المادية والبشرية.
- ومما سبق يمكن تحديد ما يلي،
- تحقيق أهداف المؤسسة التربوية علي مستوي عال.
- التكيف التام بين المؤسسة التربوية والمجتمع المحيط بها.
- استشراف مستقبل العملية التعليمية التعلمية والتربوية وإعادة

إدارة التغيير التربوي

صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لتحسينها وتطويرها.

- تحويل أسلوب مدراء المدارس في الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة 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 مسئولة 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.

إدارة التغيير التربوي

- 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، فأبي تغيير سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد أو تصميم العمل

إدارة التغيير التربوي

يتطلب من الأفراد أن يتغيروا.

● إن مقاومة التغيير أمر طبيعي وصحي، فقد تتواجد المقاومة حتى عندما تكون أهداف التغيير مرغوبة جداً من قبل جميع العاملين في المؤسسة التربوية.

● يتطلب التغيير الفعال النجاح تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة.

● وجود القرار الجاد نحو البدء في عملية التغيير التربوي.

وقد وضع سميت *Douglas K Smith* عدة مبادئ وينصح المدرء بإتباعها لمساعدتهم علي إحداث التغيير التربوي الفعال،

● يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير التربوي ويشجع السلوك المطابق للتغيير التربوي ويحفزه، ويجعل لغة الحوار سهلة ومفهومة، ويستخدم فرق العمل لإحداثه بنجاح.

● توضيح أهمية التطوير والتحديث كمدخل أساسي لعملية التغيير التربوي وتبني أسلوب الإبداع والتحدي ووضع العاملين والمعلمين في مواقف تعلم نظرية وعملية وتقديم كافة المعلومات اللازمة لهم ودعمهم ومساعدتهم بصفة مستمرة ودائمة والتأكد من فهم الجميع لأنوارهم في إحداث التغيير.

● جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف والأعمال التي يقوم بها

إدارة التغيير التربوي

العاملون علي التغيير التربوي.

- جعل نتائج عملية التغيير أساس وهدف رئيسي لعملية التغيير التربوي.
- التركيز علي المتجاوبين مع عمليات التغيير التربوي، ودفعهم لمساعدة الآخرين لقبوله.

- أسباب ودواعي التغيير التربوي:

توجد العديد من الأسباب والمبررات لحدوث التغيير التربوي وفيما يلي إشارات متعددة لكل عنصر مما سبق،

- أسباب التغيير التربوي:

هناك مجموعة من الأسباب والقوى الدافعة لإحداث عملية التغيير سواء كان ذلك على مستوى المعلمين أو مستوى جماعات العمل أو المؤسسة التربوية ككل، وفيما يلي عرض للبعض من هذه الأسباب:

- تغيير في رؤية وأهداف ورسالة المؤسسة التربوية، مع إدخال بعض تجديسات تربوية وتكنولوجية على بعض عناصر المنظومة التعليمية كافة.
- الاستعانة ببعض الأساليب الإدارية الفعالة في إدارة منظومة التعليم (أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إدارة التغيير، الإدارة بالمعرفة، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الإدارة بالأهداف.. الخ).
- ضعف الروح المعنوية لدى المعلمين والعاملين ب المؤسسة التربوية

إدارة التغيير التربوي

وشعورهم بالإحباط.

- توسع احتياجات المعلمين والعاملين والطلاب وزيادة مستوى طموحاتهم.
- رغبة المعلم في إثبات ذاته وتسخير قدراته الكامنة في العمل.
- العمل علي رفع قدرات وكفاءات المعلمين والعاملين والطلاب وتنمية مهاراتهم الذاتية.
- لمواكبة التقدم، فنحن نتقدم والعالم يتقدم أسرع منا والفجوة بيننا وبينهم تكبر؛ لذا يجب أن تتغير بسرعة أكبر أو نبدأ من حيث ما انتهوا لنستطيع مواكبته ومسايرته بنجاح وفاعلية.
- مقابلة احتياجات الآخرين وتحقيق رغباتهم، فالاحتياجات متغيرة ومتجددة والرغبات كثيرة؛ لذا يلزم تغيير أسلوبنا في العمل والحياة.
- زيادة أو نقص الموارد قد تكون نقطة انطلاق للتغيير التربوي الفعال والبحث عن أفكار وأساليب حديثة لتلبية احتياجاتها.
- التقدم والتجديد المتسارع في كافة المجالات مع سرعة التغيير وشموله كافة القطاعات والمجالات الحياتية وقبول أثاره والتكيف معها.
- المطالبة بتقديم أفضل النتائج في العملية التربوية والتعليمية والسعي نحو التنوع في عمليات التعليم والتعلم.

إدارة التغيير التربوي

وتتمثل الأسباب والقوى الخارجية للتغيير فيما يلي:

- الضغط من الإدارة العليا لإحداث التغيير في منظومة التعليم.
- الانفجار المعرفي والنمو المتزايد في جميع المجالات وميادين العلم والمعرفة والتطور التكنولوجي.
- تغير هيكل الهيئة العاملة بالمؤسسة التربوية (تغير أدوار المعلمين، العاملين، المدراء .. الخ).
- التغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية (زيادة المهام المسندة إليهم).
- التنافس الحاد بين المؤسسات التربوية مثل تفوق مؤسسة تربوية على أخرى وتميزها عنها بما تقدمه من خدمات وإمكانات للطلاب والمعلمين.

- مبررات التغيير التربوي:

يعتقد البعض أن تقنية المعلومات والاتصال هي العامل الرئيس لإحداث التحول المنشود في النموذج التربوي وهذا الاعتقاد غير دقيق، حيث توجد عوامل أخرى تتفاعل معاً بدرجات متفاوتة في تشكيل ملامح هذا النموذج الجديد ويمكن ذكر بعض من هذه العوامل فيما يلي:

- **التحول في تقنية المعلومات والاتصال:** أحدثت هذه التقنية تغييرات هائلة في الطريقة التي يعمل ويتعلم بها الناس وأصبحت أكثر كفاءة وإتاحة وأنتجت مفاهيم جديدة وكبيرة في فترة زمنية لم تتجاوز عشر

إدارة التغيير التربوي

سنوات مثل: مجتمع المعرفة والتعلم الافتراضي واقتصاد المعرفة ورأس المال البشري والحكومة والتجارة الإلكترونية وغيرها مما لايسمح بتناولها.

● التحول في المهارات المطلوبة للألفية الجديدة: يعتقد البعض أن

مهارة استخدام التقنية تمثل جوهر المهارات المطلوبة في الألفية الجديدة، فهذه المهارة هي واحدة فقط من بين مهارات عدة يسميها البعض مهارات البقاء للحياة والعمل في الألفية الجديدة وهي: الاتصال والحوسبة والعمل في فريق والتعلم الموجه ذاتياً والتفكير الناقد والتفكير الابتكاري واتخاذ القرار والتعلم المستمر مدى الحياة.

● التحول في الفكر التربوي: النموذج التربوي البديل ليس مدرسة

إلكترونية فقط، فالتقنية لا تعمل في فراغ وإنما ركيزة أساسية فهي فكر تربوي جديد ينطلق من منظور مختلف حول الكيفية التي يتعلم بها المتعلم، وباختصار ما يحدث حالياً هو التحول من نموذج نقل المعلومات للمتعلم لنموذج تحويل المعلومات له، وهذا يعني أن تحولاً جوهرياً يجب أن يحدث في أدوار المعلم والطالب والتقنية.

● الإخفاق في تحقيق الأهداف: يجب تلمس نقاط الضعف والثغرات

لإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة للإصلاح.

● عجز النظام التربوي التقليدي عن الاستجابة للتحديات:

إدارة التغيير التربوي

النظام التربوي التقليدي هو نظام خطي يلائم العصر الصناعي، فالطلاب يدرسون الشيء نفسه في الوقت نفسه بما يشبه خط التجميع في المصنع. وينتقد البعض هذا النظام بكونه استهلك كل طاقته ولم يعد بإمكانه أن يقدم المزيد؛ لذا يجب أن يتغير فالمعرفة في النظام الحالي هشّة ضعيفة لأنها مفقودة وخاملة وساذجة ومجزأة ومنفصلة عن الواقع وبذلك يكون نواتجها حافز ضعيف للتعلم مع صعوبة نقله لمواقف جديدة.

- مبررات التغيير التربوي في التعليم:

نعني بمفهوم التغيير في التعليم الانتقال بالنظام التعليمي من الحالة القائمة المألوفة إلى حالة أفضل وأحسن وأكمل وأحدث، من خلال رصد الواقع ورسم معالم المستقبل والبناء التدريجي يكون خلالها وفق خطة متجددة تنطلق من الواقع وتستند على الامكانيات والظروف والدراسات المقدمة من المختصين وتستفيد من تجارب الآخرين ويثير ذلك ويدعمه عوامل الضغوط والمنافسات الحادة التي يخضع لها نمط التعليم العالمي المعاصر في ظل قنوات المعارف وأدوات ووسائل التثقيف المتجددة التي تستهدف جمهور المتلقين بمن فيهم النشء المستهدفون في ميدان التربية، فالتغيير لا يعد مطلباً في حد ذاته؛ لأن الحالة تجاوز الصورة الشكلية؛ لتعالج قضية جوهرية، هي تطوير بناء التعليم ومعالجة جوانب الضعف والقصور فيه كلما دعت الضرورة

إدارة التغيير التربوي

إلى ذلك. فهي سلسلة متواصلة من الخطوات المنظمة القائمة على التخطيط وتقدير كافة الاحتياجات والظروف والإمكانات، خاصة في عصرنا الراهن الذي يتسم بسرعة التغيير، من كافة مناحي الحياة، وتأثير ذلك جميعاً في النظام التعليمي. ومن تلك الأمور التي ينبغي مراعاتها:

- ربط الموازنة بين التعليم والتعلم والعمل، فبقدر ما نعطي المهارات المعرفية من عناية واهتمام نؤكد أهمية الحرفة والتأهيل المهني حسب قدرة الطالب ورغبته وحاجة المجتمع، بحيث يقود التعليم لاكتساب الخبرات والمهارات التي تؤدي لبناء المهن والحرف الوظيفية المتعددة في المجتمع.
- يغطي التعليم كافة الأنشطة الإنسانية ويهتم بتطوراتها وتواصلها بمختلف مكوناتها، من معارف وفنون وتجارب علمية وتطبيقات عملية وتقنية، بحيث يستمد مادته ومناهجه من مختلف أنشطة العصر ومتطلباته، ويسهم في إثرائه كل حسب رغبته وقدراته وميوله.
- الاعتناء والاهتمام بالمفاهيم التربوية، التي تخدم الأهداف، وتحقيق اتحاد الرؤية في ميدان التنفيذ والتطبيق، وتحول دون الاجتهادات الخاطئة، وترفع من مستوى وعي وتفكير العاملين.
- التركيز على قاعدة وأسس التعلم؛ لينتهي الأمر بقاعدة التعليم المستمر، أو التعلم الذاتي، أو التعلم المستمر مدي الحياة بحيث يصبح المجتمع بأسره

إدارة التغيير التربوي

وبمختلف مكوناته، ميداناً للنشاط والتطبيق العلمي والعملية ولا ينتهي التعليم بفقرات السلم الوظيفي التقليدي المشهود.

ومما سبق فهذه رؤية أولية عن الصورة المثلى لخطوات التعليم المأمولة، وبذلك فالمؤسسات التربوية عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات وتصارع وتتكيف وبذلك فالتغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة تربوية.

فالمؤسسات التربوية لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها. فهي مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع وبهذه الطريقة تعمل على تغيير البيئة.

- متطلبات وعوامل نجاح التغيير التربوي:

تنجح المؤسسة التربوية في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر لها العناصر التالية،

- وضوح دوافع وأسباب التغيير: ينبغي أن تكون أسباب إحداث عملية التغيير واضحة وشفافة ومفهومة للعاملين والمعلمين والطلاب وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية.

إدارة التغيير التربوي

- **الإشراف والقيادة:** يجب إن يشرف على التغيير قائد يكون عادة إداري؛

ليمكنه تحديد الدوافع والرؤية المستقبلية للمؤسسة التربوية.

- **المشاركة:** يجب إشراك العاملين والمعلمين والطلاب بالمؤسسة التربوية في

تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه فهم أول من سيتأثرون به ويتم ذلك

من خلال:

● دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في

العمل وتحقيق النتائج.

● تهيئة الظروف والبيئة التي تساعد على التغيير تجذباً للعراقيل

والمشكلات التي يمكن أن تواجهه.

● توضيح مزايا وإيجابيات التغيير التربوي للعاملين والمعلمين والطلاب.

● معرفة وتشخيص المشكلات التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب

علمي وواقعي.

- **التدريب والتكوين:** يتطلب التغيير التربوي تطوير المهارات الفردية

للذين يشملهم حتى تكون لديهم القدرة على التعامل مع تحديات

الوضع الجديد، وهذا يتطلب توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية التي

تهيئ للتغيير المناخ الجيد وتدفع به لبلوغ أهدافه المرجوة والمتوقعة منه.

- **الاتصال:** تعتبر قناة الاتصال مع العاملين والمعلمين والطلاب في المؤسسة

إدارة التغيير التربوي

التربوية من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ما هو مبهم لهم وتجيب عن تساؤلاتهم الغامضة.

وبذلك فغياب عامل أو أكثر من العوامل السابقة سوف يؤثر سلباً ويؤدي لعدم نجاح التغيير في المؤسسة التربوية. وتتعدد العوامل والإجراءات والوسائل المساعدة على حدوث عملية التغيير التربوي نذكر منها ما يلي،

- توفير إدارة وقيادة للتغيير والعمل على التحفيز ودفع العزائم نحو عمليات التغيير التربوي.
- وجود قيادة قادرة على إدارة العمل بالمؤسسة التربوية ويتوفر لديها مهارات التخطيط وتتصف بحسن العلاقات مع الجميع، وتكون قادرة على تحليل المشكلات ودراستها.
- دعم وتأييد القيادة في المؤسسة التربوية حيث أن هذا الدعم والتأييد يُساعد على استمرار بذل الجهود وتحقيق الأهداف.
- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدهم على تكوين تصور شامل عن أسسه وقواعده.
- الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة وكافة العاملين بالمؤسسة التربوية.
- مناقشة التغييرات المستقبلية مع المعلمين والإداريين بصراحة ووضوح

إدارة التغيير التربوي

وأمانة بقدر الإمكان.

- إشراك المعلمين والعاملين والطلاب بالمؤسسة التربوية في عمليات التخطيط فذلك يُسهل إحداث عملية التغيير التربوي ويفعله.
- معقولية التغييرات التربوية المستهدفة وواقعيتها.
- قناعة المعلم وجميع العاملين والطلاب في المؤسسة التربوية بأهمية التغيير التربوي وأنه يعود بالمصلحة عليهم وعلى المؤسسة التربوية وأنه يستلزم مزيداً من التعاون والجهد بين الإدارة والمعلمين والعاملين فيها.
- تعزيز مشاركة المعلمين في عملية التغيير التربوي في المؤسسة التعليمية والتربوية ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية والمستقبلية.
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير التربوي مع التوفيق بين المعلمين والمؤسسة التربوية واختيار المكان المناسب لبدء التطبيق.
- توفير مناخ عام يتقبل التغيير التربوي في المؤسسة التربوية ولا يعارضه.
- التركيز على المجموعات أكثر من الفرد إذ أن المعايير والقيم والتوقعات للمجموعات في المؤسسة التربوية تأثراً واضحاً على سلوك العاملين.
- تشخيص مشكلات المؤسسة التربوية بأسلوب علمي وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية التي تهيئ للتغيير التربوي

إدارة التغيير التربوي

وتساعد على تنفيذه.

- توفير وقت كاف لإجراء الدراسات وعمليات التغيير التربوي المتعددة.
 - توفير البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تستلزمها عمليات التغيير التربوي لصناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التربوي.
- وتتمثل أهم الوسائل المساعدة على حدوث عملية التغيير التربوي فيما يلي.

- التركيز على سلوك وتقاليد وعادات المؤسسة التربوية العرفية وتدعيمها بما يحقق الأهداف المرجوة، فالتغيير التربوي الناجح يشجع التعاون فيما بين مدير المؤسسة التربوية والمعلمين والعاملين والطلاب.
- مشاركة جميع الفرق من كل جهة بالمؤسسة التربوية حيث أن العمل الجماعي والتعاون لهم أهمية خاصة في إتمام عملية التغيير التربوي وهو الهدف الرئيسي لنجاح العمل.
- التغيير الدائم في برامج إدارة المؤسسة التربوية دائماً يركز على النواحي الإنسانية والجوانب الاجتماعية بها كشرط أساسي.
- المشاركة في حل مشكلات المؤسسة التربوية واتخاذ القرار على جميع المستويات كعلامة من علامات التغيير التربوي.
- التركيز على جميع نظم التغيير ورؤية الجهاز الإداري للتغيير كنظام

إدارة التغيير التربوي

اجتماعي مركب ومتصل ودائم.

● المشاركة بين العاملين وإدارة المؤسسة التربوية وبخاصة المعلمين ذوي الخبرات السابقة للمساعدة في نجاح التغيير التربوي وحل مشكلات المؤسسة التربوية وذلك بتدريس المهارات والمعلومات لاستكمال التدريس لأعلى مستوى بجميع الوسائل العلمية والطرق والاستراتيجيات.

● النظرة المتكاملة للهيئة الإدارية وجميع الأفراد لخلق نوع من التفاعل بالنجاح كشرط أساسي لتنفيذ عملية التغيير ولتحقيق عمل مناسب داخل الهيئة الإدارية يرجع لمشاركة أعضاء المؤسسة التربوية جميعا على جميع المستويات.

● النظرة الموضوعية لكل من الهيئة الإدارية وجميع الأفراد لخلق نوع من التفاعل بالنجاح كشرط أساسي لتنفيذ عملية التغيير.

وهناك عدة إجراءات يجب مراعاتها عند بداية التغيير التربوي

نشير إلي أهمها،

● تحديد الهدف الرئيسي للتطوير والتغيير التربوي.

● تعيين وتحديد الأفراد الذين يقومون بوضع الحلول المناسبة للتطوير والتغيير التربوي.

إدارة التغيير التربوي

- تعيين وتحديد صانعي ومتخذي القرارات والمسئولين عن ذلك.
- دراسة الحلول الأخرى المعارضة للإدارة.
- علاقة الإدارة المدرسية، والعلاقة بين المؤسسة التربوية والمؤسسات التربوية الأخرى والمعلمين والعاملين والطلاب.
- العلاقة بين المؤسسة التربوية والجهات الرئاسية التي تتبعها (وزارة التربية والتعليم - مديرية التربية والتعليم - الإدارة التعليمية - ...).
- تحديد النواحي التكنولوجية والنظم الهندسية لإتمام عملية التطوير والتغيير التربوي.
- عمل خطة إستراتيجية عامة على المدى الطويل في المؤسسة التربوية.
- تجهيز وإعداد الرؤية الثاقبة للمهام ووضع حلول مناسبة للمشكلات التي قد تواجهها.
- تحديد الدروس المستفادة من عمليات التطوير والتغيير التربوي ومن المشكلات السابقة.
- تسهيل عملية التطوير والتغيير التربوي فيما يتناسب مع الخطة الموضوعية والمحددة لحل المشكلات.
- إجراء التطوير والتغيير التربوي من خلال قيادة مثالية ومعرفة أسباب حدوثه وكيفية وطرق توزيع الأعمال على الآخرين مع الاحتفاظ

إدارة التغيير التربوي

بأفضل العلاقات فيما بينهم ويجب مكافأة جميع الذين نجحوا في أعمال التطوير والتغيير بحسب الخطة الموضوعية والمحددة لإكماله. ومما سبق يتضح لنا أن هناك قوانين ولوائح منظمة لسير العمل والتغيير التربوي وكلها تؤدي إلى تحسين الإدارة. فالتحسين نوع من أنواع التغيير التلقائي الذي تقوم به إدارة المؤسسة التربوية والمعلمين بالمؤسسة التربوية بصفة دورية وتلقائية، أما التطوير في الإدارة فينبغي أن يكون على أساس خطة متكاملة لتغطية جميع جوانب الضعف وجميع المتطلبات طبقاً لبرنامج زمني معين ومتماشياً مع الأسس الرئيسية للتطوير. ويجب أن يكون هناك هيكل فعال مسئول يتكون من مدير المؤسسة التربوية والمسؤولين المختصين بذلك التغيير بأن يضعوا أيديهم بعضهم البعض على المشكلة الرئيسية ويتعرفون عليها ويعرفوا أسبابها والقرارات الحاسمة والأسلوب العلمي والفعال لعلاجها، تماشياً مع النظم العلمية العالمية والظروف المحيطة والإمكانات المتوافرة لديها. وهذا يوضح أن التطور الإداري يعني التركيز لاستخدام الهيكل الرئيسي للمؤسسة التربوية كنظام رئيسي للبدء في التطوير مع التركيز على عادات وتقاليد وسلوكها من خلال التعليمات الإدارية المنظمة. والهدف الأساسي من التطوير الإداري هو جعل الجهة الإدارية

إدارة التغيير التربوي

للمؤسسة التربوية مؤثرة وأن تقوم بتطوير سلوك المعلمين والإداريين للوصول بالتعليم إلى أحسن مستوى مطلوب متمشياً مع برنامج الجهات العليا.

- مصادر التغيير التربوي:

تتمثل مصادر التغيير في إنتاج التجديدات عن طريق إدخال تغييرات ذات طابع ثانوي، كاعتماد كتاب مدرسي جديد، أو تحسين الإعداد المهني للمعلمين أو إدخال طرائق جديدة في التدريس والاختبارات والتشخيص ويبدو أن ثمة مبدئين يتدخلان في هذا المجال وهما:

- **المبدأ الأول:** يتعلق بكمية الطاقة الجديدة أو درجة الضغط الذي يُمارس لصالح التغيير بالقياس لأحجام النظام الكلية، وضغط البيئة يجبر النظام التعليمي على التغيير بسرعة أكبر مما لو كان يسير في ظل ظروف عادية.

- **المبدأ الثاني:** يقول بوجود "مرحلة حرجة" أشبه بنقطة الانطلاق في النمو الاقتصادي التي يتم بلوغها عندما تُستثمر نسبة معينة من الدخل القومي تزيد عن الاستثمارات اللازمة لتمكين السكان من المحافظة على مستوى المعيشة ذاته، ويفترض هذا المفهوم أن التربية يجب عليها تخصيص نسبة من الوقت والموارد البشرية والمادية لأنشطة التحسين والتطوير (البحث - التنمية - الاختبار) التي تتخطى العمليات الجارية وذلك قبل أن يبدأ السياق التراكمي للتجديد في التحرك.

إدارة التغيير التربوي

وهذا يوضح إن الإدارة التربوية معنية قبل غيرها بإدراك مصاد التغيير ومتطلباته، واستيعاب أبعادها على مستوى العامل والمعلم والمؤسسة التربوية؛ لتحقيق أهداف العمليات التجديدية في الإدارة التربوية، وهذا يعني ضرورة التعامل الواعي مع الثقافة السائدة والموروثة، بكل ما لهم وما عليهم، ويعني ذلك أيضاً إعادة بناء معايير الصحة التنظيمية والتنظيم والإدارة التنظيمية في المؤسسة التربوية.

- 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 على:

- **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 بتغيير وتطوير فريق العمل بالمؤسسة التربوية بعد ضمان التغيير الفعال للمعلم حيث يكون التركيز هنا في التغيير على فعالية الجماعة وتماسكها وأسلوب الاتصال فيما

إدارة التغيير التربوي

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، التكنولوجيا، 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".

وبذلك يمكن تحديد أنواع التغيير التربوي فيما يلي،

- **التغيير التربوي وفقاً للنطاق:** (والذي يتركز في:

● **شاملاً:** يشمل كل نواحي العمل في المؤسسة التربوية.

إدارة التغيير التربوي

- **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 وفقاً 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 ومعينة 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 علي نشر هذه الرؤية بين كافة العاملين والطلاب والمجتمع المحيط بالمؤسسة التربوية. ويقصد به أيضا إني أي درجة يمكن له خلق روح الحماس لدي العاملين معه للتغيير التربوي ويجعلهم يدركون أهدافه الرئيسية

إدارة التغيير التربوي

التي تسعى إليه المؤسسة التربوية، وتعمل علي تحقيقه ومساعدتهم علي فهم الدور الاجتماعي الأشمل لها، وينشر في كافة أرجائها إحساساً بأهمية هذا التغيير التربوي وحيويته.

● بناء اتفاق جماعي يتعلق بأهدافها وأولوياتها: تقع علي

عائق مدير عملية التغيير التربوي مسئولية تشجيع الجميع علي التعاون فيما بينهم ودفعهم للعمل معاً لصياغة أهداف مشتركة واضحة وقابلة للتطبيق وتشكل تحدياً حقيقياً يسعون لإنجازه رسمياً والحرص علي الوصول إلي اتفاق جماعي يتعلق بألوية تحقيقها وهذا البعد يشمل تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهم ومسئوليات وواجبات العاملين فيها وتحديد أهدافها ومراجعتها بصفة مستمرة لتطويرها وتحسينها.

● بناء ثقافة مشتركة: فالثقافة المؤسسية تتضمن مجموعة من

القواعد والسلوكيات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والمسلمات التي يشترك فيها جميع الأعضاء، وفي العادة تُسهم 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

إدارة التغيير التربوي

والمعتقدات التي تركز علي الطالب باعتباره الركن الأساسي ودحور 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 والافتناع الذي يسود المناخ التنظيمي وتشجع العاملين والمعلمين علي العمل بموجبها.

- **نمذجة السلوك:** ويشمل هذا البعد سلوك المدير الذي يتمثل في كونه يضرب مثل حي لكافة العاملين معه كي يسيروا علي نهجه حيث يعكس سلوكه القيم التي يتبناها ويناصرها ويدافع عنها، فهذا يعزز ويدعم إيمان المعلمين والعاملين بقدراتهم وطاقاتهم وإمكاناتهم لإحداث التغيير التربوي في مؤسستهم 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 احترامهم والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارستهم التعليمية وتطويرها.

إدارة التغيير التربوي

- **التحفيز أو الاستشارة الفكرية:** يشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم المدير للعاملين والمعلمين في مؤسسته التربوية توجيهاً يؤكد علي تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم وتحفيزهم للتفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم وتشجيعهم علي التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين ويعملهم ومناقشتها وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات منطقية والعمل علي تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.
- **توقع مستويات أداء عالية من قبل الجميع:** ويرتبط هذا البعد بتوقعات المدير لدرجات التميز والأداء النوعي عال الجودة من قبل كل العاملين والمعلمين في المؤسسة التربوية، ويشير إلى أي درجة يقوم بها المدير لتوضيح الأمور المتعلقة بما يجب أن يحققه لتتم مكافأتهم ويوفر لهم التغذية الراجعة اللازمة ويقدم لهم حوافز ومكافآت تحفيزية.
- **هيكلية التغيير التربوي:** ويتضمن هذا البعد تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم مبادرات التجديد والتطوير وتحسين بيئة العمل بما يتيح الفرصة للجميع في المؤسسة التربوية للمساهمة في التخطيط وصنع واتخاذ القرار التربوي.

إدارة التغيير التربوي

- خصائص عملية التغيير التربوي:

- تتعدد خصائص عملية التغيير التربوي، وفيما يلي عرض لها،
- **تغيير شامل:** يتناول كل مكونات النفس البشرية (معرفي - وجداني - سلوكي)، فيعطي التغيير كل واحدة من هذه المكونات حقها في التغيير لتكتمل عملية التغيير التربوي وإلا كان التغيير التربوي الذي نقوم به تغييراً مشوّهاً وينتج عنه شخصية مشوهة.
- **وسطية:** لا تميل إلى جانب على حساب جانب آخر ولا تبالغ في أمر دون أمر آخر، فتعامل مع الأمور بوسطية واعتدال وتوازن.
- **إنسانية:** فهي تتعامل مع النفس البشرية لا مع جماد، وتأخذ في سيرها بالسنن الإلهية في التعامل معها وأن هذه النفس لها مقومات وخصائص ومشاعر وأحاسيس يجب أن تراعى.
- **متدرجة:** تنتقل في خطواتها ومراحلها التغييرية وفق معايير متدرجة ووفق خطوات مدروسة ومرسومة واضحة المعالم، ولا تتعجل النتائج ولا تستبق الأحداث ولا تتجاوز درجات السلم التربوي للتغيير المنشود.
- **مستمرة:** فهي تبدأ من الميلاد الحقيقي للنفس البشرية؛ أي لحظة الالتزام الدعوى والتربوي؛ بل وربما تبدأ قبل ذلك في سن الطفولة، ثم تمتد بهذه النفس في مسيرة منتظمة مستمرة حتى الوفاة، فهي عملية تربوية

إدارة التغيير التربوي

مستمرة لا تتوقف، ولا يدعي أحد فيها أنه فوق العملية التربوية مهما كانت منزلته.

- **إيجابية:** فهي دعوة للأمل والفاعلية، تركز على البحث عن إيجابيات النفس والبدء بها والتركيز عليها ومحاولة تنميتها وإضفاء روح الإيجابية البناءة والتفاعل المثمر وبيت روح الأمل في النفس.

- **الاستهداف:** بمعنى أنه يتجه لأهداف محددة ولا يتم اعتبارها.

- **الواقعية:** يرتبط بالواقع وبظروفه وإمكاناته واحتياجاته الضرورية.

- **المشاركة:** فالتغيير التربوي يحتاج إلى مشاركة كل فئات مجتمع التغيير.

- **الترشيد:** فهو يخضع إلى اعتبارات التكلفة والعائد الربحي.

- **الشرعية:** فيجب أن يتم في إطار من الشرعية والقانون.

- **الإصلاح:** فهو يهدف إلى إصلاح مواطن الضعف وتدعيم مواضع القوة.

لكي يكون التغيير التربوي ايجابيا فعلى من يقوده مراعاة ما يلي،

- **تجنب المفاجآت:** فالتغيير المطلوب عادة يتطلب تغييراً في مهام وواجبات

العاملين أو في طريقة وأسلوب الأداء؛ لذا يجب إحاطة العاملين علماً

مسبقاً بالتغيير المرغوب إحداثه ليكون مألوفاً، ولكي يستعدوا لتقبل تأثيره

عليهم، ولكن يجب مراعاة خبرات العاملين في المؤسسة التربوية وتقبلها

وعدم إلغائها.

إدارة التغيير التربوي

- **تفهم العاملين لحقيقة التغيير:** يرتبط مفهوم التغيير عادةً بالسلبيات الناتجة عنه، فقد تلغى بعض الوظائف أو تجرى عمليات نقل من مكان إلى آخر؛ لذا فعلى الإدارة أن تؤكد أن شيئاً من تلك النتائج السلبية لن يحدث وإذا تم ذلك بالفعل يجب مصارحة العاملين بذلك ومبرراته بطريقة ترفع شأن العاملين لا أن تقلل من شأنهم.

- **إشراك العاملين في التغيير التربوي:** يجب مناقشة خطة التغيير مع العاملين في المؤسسة التربوية وفي مراحل تنفيذها؛ لضمان التزامهم وكسب تأييدهم للخطة، فعدم إشراكهم في إعدادها وتنفيذها وقيامهم بالتنفيذ فقط، فهذا محولاً أفكارهم وبالتالي يتحركون كما لو أنهم آلة للتنفيذ فقط.

- **معرفة الأنظمة والقوانين واللوائح:** تتطلب إدارة التغيير التربوي معرفة واسعة ودقيقة بالأنظمة السائدة العامة والخاصة لتجنب الثغرات القانونية التي يمكن أن تنتج عن تعديل أو إلغاء أمور لها جوانب قانونية.

- **التكلفة المالية للتغيير:** تتطلب إدارة التغيير التربوي اقتصاداً في التمويل حتى لا تصبح التكلفة عائقاً في وجه التغيير، فلكي يكون التغيير إيجابياً يجب أن يكون محدد الأهداف والوسائل وضمن خطة مدروسة ومتوازنة وضمن الضوابط والتوجيه الصحيح حتى لا يخرج عن السيطرة ويلبي طموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة التربوية والعاملين فيها

إدارة التغيير التربوي

ويزيدها حماساً وتماسكاً ويكسب العاملين مهارات جديدة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة والمتوقعة منها.

وأيضاً لكي يكون التغيير فاعلاً يجب أن تقتنع به القيادة والقاعدة ويكون له قائد فذ يقود (وليس رئيساً أو مديراً) ويكون له قوة تحميه وسلطة تسانده وتكون له أهداف محددة وواضحة وأن لا يهدد مصالح وأمن المتغيرين والمتغيرين ولا يتعارض مع قيم ومبادئ ومعتقدات المتغيرين وأن يكون جزءاً في التنفيذ متدرجاً في التطبيق وأن يلامس الواقع ويلبي حاجات ومعاناة المتغيرين والمتغيرين ويكون مستنداً إلى تجارب ودراسات وحجج منطقية وتظهر بعض نتائجها الإيجابية عاجلاً.

- استراتيجيات التغيير التربوي:

توجد العديد من الاستراتيجيات التي تساعد علي إحداث التغيير التربوي في المؤسسة التربوية منها،

- استراتيجية التغيير بالإقناع: تؤكد هذه الاستراتيجية علي أهمية مشاركة جميع العاملين في التعليم والذين لهم علاقة بعمليات التغيير والمتأثرين به وفيه في اتخاذ أي قرار يتعلق بالتغيير وعملياته؛ مما يجعل نتائجه جوهرياً.

- استراتيجية التغيير بالقوة: وتستند هذه الاستراتيجية علي استخدام

إدارة التغيير التربوي

القوة المتمثلة في السلطة الرسمية وتشمل التدرج الهرمي الإداري الواضح لاتخاذ القرارات واستخدام اللوائح التنفيذية والقوانين والموجهات والمشاركة والتوجيه من جانب الإدارة العليا.

- **استراتيجية التغيير بالمدخل المفتوح:** وتشتمل هذه الاستراتيجية

علي التحديد الواضح للأهداف والإجراءات والاستخدام الواسع للموارد المحلية والإقليمية والقومية والبحث عن أفكار جديدة من أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع وسكانه وكذلك الهيئات والمراكز المختلفة.

- **استراتيجية التغيير بالتجديد التنظيمي:** تستهدف هذه

الاستراتيجية إحداث تغيير في الوضع الراهن في المؤسسة التربوية والذي يؤثر في أهداف التغيير أو بنيته أو التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذه وتحقيقه أو الأفراد العاملين فيه وهذه الاستراتيجية قد تكون مخططة، متوقعة أو غير متوقعة وقد تسببها قوي داخلية في النظام التربوي أو قوي خارجية عنه وقد بدأ هذا التغيير من قمة الهرم أو من قاعدته.

- **خطط المؤسسة التربوية لإجراءات التغيير التربوي:**

وتتضمن خطط خاصة بإدارة المؤسسة التربوية وخطط عامة تصدر من الإدارة العليا والإدارات التابعة لها وتختلف باختلاف الحاجة لاستخدامها مثل خطط تستخدم مرة واحدة، وخطط تستخدم عدة مرات، وخطط تغطي

إدارة التغيير التربوي

النظام بأكمله، وخطط تغطي أجزاء من النظام نفسه، وخطط طويلة الأجل، وخطط قصيرة الأجل.

وعند وضع خطط التغيير ينبغي أن يحدد الأفراد القائمين بالتغيير، الهيكل المطلوب تغييره والناحية التكتيكية والعلمية للتغيير التجهيز للخطة ويشمل الأفراد العاملين، توفير الموارد الأساسية للتغيير التربوي، الموارد المادية والمعدات اللازمة للتغيير التربوي، وتفعيل الخطة ويتضمن تحديد الوقت المناسب لتفعيل الخطة، توفير الطرق البديلة للوصول لحلول مثالية، وتوفير أماكن بما يتماشى مع الاحتياجات وعمل أماكن احتياطية، اختيار طرق بديلة لتذليل العقبات المستقبلية، وتطوير الخطط؛ لتسهم في الحلول اللازمة مع عمل خطط بديلة ووضع كل خطة في وضع تنفيذي وبعد الانتهاء من إعداد ما سبق تتم المناقشة والمراجعة في النقاط التالية أو بعضها:

- ما الخطة الاستراتيجية للتغيير التربوي؟
- ما الهدف الرئيسي للتغيير التربوي؟
- ما متطلبات المؤسسة التربوية فيما يخص التغيير التربوي؟
- أوجد الخطة الاستراتيجية لمؤسستك التربوية وناقش علاقتها بمتطلباتها، وبالمؤسسة التربوية نفسها؟
- ما الخطوات الرئيسية لتفعيل الإدارة الاستراتيجية؟ ناقش كل خطوة

إدارة التغيير التربوي

- من الخطوات الاستراتيجية، وناقش الخطة كاملة؟
- لماذا تكون الظروف المحيطة بالمؤسسة التربوية جزء رئيسي من تكوين استراتيجية التغيير التربوي؟
- أذكر شيء يتعلق بكل ظرف من الظروف المحيطة بالمؤسسة التربوية؟
- ماذا يحدث لو حدث خلاف في الرأي في بعض نقاط التغيير التربوي؟
- ناقش الإجابات المؤثرة والإيجابية للأسئلة الهامة أثناء تحليلك لها؟
- اشرح بالتفصيل التحليلات الأساسية لمتطلبات المؤسسة التربوية التي يمكن استخدامها لتكوين الاستراتيجية العامة للتغيير التربوي؟
- ما التحليل الرئيسي للأعمال الرئيسة للمؤسسة التربوية؟
- ناقش الفلسفة التي بنى عليها كل عمل من الأعمال المطلوب تغييرها للمؤسسة التربوية؟ وما تتكون خطة التغيير التربوي؟
- اشرح بالتفصيل الخطوات الرئيسة للتغيير التربوي؟
- ما العقبات التي تواجه المدراء ليتمكن تحاشيها أثناء تنفيذ عمليات التغيير التربوي؟
- اشرح ثلاثة طرق رئيسة لتطوير أداء المؤسسة التربوية استراتيجياً؟
- ما معنى التغيير التكتيكي والتغيير الاستراتيجي؟
- ما الموديل ومستوى الأداء النموذجي للمؤسسة التربوية؟

إدارة التغيير التربوي

- كيف يمكن عمل خطة استراتيجية منافسة؟
 - أذكر أربع مهام استراتيجية تساعد في تطوير المؤسسة التربوية؟
 - ما الخطة النموذجية في تفكيرك كمدير للمؤسسة التربوية لإجراء وتنفيذ عملية التغيير التربوي؟
 - ماذا يجعل التخطيط الاستراتيجي غير مرغوب فيه؟
 - ما العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطة النموذجية المطلوبة؟
 - كيف أن الوقت المقترح للتغيير التربوي يتلاءم مع الخطة الزمنية له؟
 - هل عملية التغيير تتوقف على مستوى أداء الإداريين أم لا؟
- ويتم مناقشة النقاط السابقة مع الطلاب والمعلمين والعاملين والقائمين على التغيير التربوي للوصول لأعلى درجات الإتقان والتميز في الأداء وتحقيق تغيير فعال.

– قيادة التغيير التربوي:

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والالتزام والإبداع والتفاني. كما أن الإدارة التربوية في الوقت نفسه هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء

إدارة التغيير التربوي

بما أو التفريط به أي أن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهدافها وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور وإنما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون، ويطورون، ويتطورون؛ لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء والتأكيد على أن القيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي (عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات) يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل في تطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها؛ مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة.

فقيادة التغيير تعني: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق

الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

إدارة التغيير التربوي

- القيادة والتغيير التربوي:

هناك كفايات أساسية يحتاج إليها القادة من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته وهي القصد الأخلاقي وفهم التغيير وبناء العلاقات وخلق المعرفة وصنع المشاركة والتماسك،

- **القصد الأخلاقي:** يقصد به أن يعمل القائد التربوي وهو ينوى القيام

بعمل إيجابي مختلف يؤدي إلى تحسين ظروف موظفيه وطلابه والمجتمع

ككل وبالتالي فالهدف الأخلاقي له يمثل قيمة واضحة يقدرها الجميع؛ لذا

ينبغي أن يوجه القائد الهدف الأخلاقي في عمله وتصرفاته حيث يعتمد

عليه في نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها.

- **فهم عملية التغيير:** فالهدف الأخلاقي بدون فهم عملية التغيير يُعد

استشهاداً أخلاقياً وبالتالي فعندما يحقق القائد نجاحاً في عملية التغيير

ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه

للتعقيدات الناشئة عن التغيير التربوي ، ولكي نفهم عملية التغيير ينبغي

الالتزام بما يلي من الإرشادات التالية:

• **الهدف ليس تغيير كل شيء:** فبعض المدراء يغيرون أفكارهم كما

يغيرون ملابسهم؛ لذا ينبغي البدء بتطبيق فكرة ما وإعطائها الوقت

الكاف للتأكد من نجاحها وفعاليتها قبل التفكير في تطبيق فكرة

إدارة التغيير التربوي

أخري جديدة.

● **لا يكفي أن يكون لديك فقط أفضل الأفكار:** بعض المدراء لديهم أفكار يعبرون عنها ولكن لا يستطيعون تسويقها ونقلها للآخرين وبخاصة العاملين معهم وإذا لم يتقبل العاملون الأفكار المطروحة من الإدارة فلن يطبقوها وسيرفضونها لأنهم لم يؤمنوا بها أو يشاركوا في صناعتها واتخاذها.

● **قدر الصعوبات المبكرة التي قد تواجهها عند تجريب شيء جديد:** فالعاملون بالمدارس يواجهون حقيقة أنهم بحاجة إلى فهم أفضل للتغيير وربما إلى تنمية مهارات جديدة وعند تطبيق أية عملية جديدة فإنها تثير عدم الارتياح لكثير من العاملين الذين يعاودون التفكير في خبراتهم ومهاراتهم وأساليبهم السابقة والمعلمون أنفسهم يشعرون بالإزعاج عندما يجربون أساليب أو أفكار جديدة فالطبيعة الإنسانية تشعر بالقلق دائماً عند القيام بأي جديد وتظهر هنا براعة القادة الذين يستطيعون توجيه الآخرين والخروج بهم سالمين من مشكلات تطبيق التغيير وعملياته المختلفة.

● **انظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة:** ينبغي إعادة النظر في مفهوم المقاومة حتى يمكن فهم عملية التغيير، فالناس

إدارة التغيير التربوي

يرتاحون في التعامل مع الآخرين الذين يفكرون بنفس طريقتهم وبالتالي لا يشعرون بالارتياح في التعامل مع الذين لا يتفقون معهم أو يقاومون أفكارهم، وعلي الرغم من أن ذلك أمر صحي ومفيد للغاية، حيث أن المقاومة تفيد في تنفيذ التغيير وعملياته لأن في اختلاف الآراء تعبير عن عملية ديمقراطية تدفع التغيير إلى الأمام؛ لذا ينبغي احترام مقاوموا التغيير وإلا فإنهم سوف يعبرون عن أنفسهم فيما بعد بطرق أكثر سلبية.

● التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة: فتغيير

الثقافة وإحداث تحول فيها هو الفكرة الرئيسة في التغيير الناجح والتحول في الثقافة يضيف بعداً أخلاقياً على عملية التغيير ويجعل الجميع يعملون معا وهم يحترمون الاختلافات الثقافية فيما بينهم وعملية تغيير الثقافة عملية صعبة ومعقدة حيث تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من قبل المدراء.

● التغيير عملية شديدة التعقيد: تنطوي القيادة على مجموعة

معقدة من المهارات كما أنها تتطلب التعامل مع العديد من المواقف الصعبة باستجابات مختلفة أكثر تعقيداً، فكل قائد يمكن أن يتعامل مع موقف معين بطريقة تختلف تماماً عن غيره ويتوصلون جميعاً إلى

إدارة التغيير التربوي

نتائج طيبة، فالقيادة عملية معقدة وبالتالي فعملية التغيير تكون أكثر تعقيداً منها.

- **بناء العلاقات:** يُعد تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة التربوية العامل الرئيسي المشترك في كل مبادرات التغيير الناجح، فكلما تحقق ذلك كلما تحسنت الأمور؛ لذا فالقائد الناجح هو الذي يستطيع بناء علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خاصة مع أفراد وجماعات مختلفة عن بعضها وبخاصة المختلفة مع من يقوم بالتغيير وبالتالي يقيمون تفاعلاً هادفاً بناءً يمكنهم من التوصل لاتفاق عام أو إجماع بسهولة.

- **خلق المعرفة والمشاركة:** نحن نعيش في عصر المعرفة والانفجار المعرفي؛ لذا فأهم أدوار القائد التربوي الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة بالعناصر السابقة.

وتعتمد هذه الكفاية على ما سبق من عدة نواح،

- **أولاً:** أن الناس لن يتشاركوا المعرفة التي حصلوا عليها - إلا إذا شعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بذلك.
- **ثانياً:** أن الناس لن يشتركوا - إلا إذا كانت آلية عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها.
- **ثالثاً:** أن المعرفة بما تحويه من بيانات ومعلومات بدون علاقات

إدارة التغيير التربوي

اجتماعية لن تؤدي - إلا مجرد وفرة في المعلومات وأن تحويلها إلى معرفة فهو عملية اجتماعية ولتحقيق ذلك فنحن بحاجة لعلاقات اجتماعية متعددة ومتميزة.

- **صنع التماسك:** تتعرض عملية التغيير لعدة تعقيدات وغموض وعدم توازن وبالتالي فالقيادة الفعالة تسعى للتماسك والترابط. وبذلك تتعدد خصائص الشخصية والتي ينبغي أن يمتلكها القائد التربوي الفعال والتي يمكن أن تكون سبباً أو نتيجة لتلك الكفايات تتمثل في "الطاقة أو النشاط والحماس والتفاؤل".

فالقائد التربوي النشط المتحمس المتلي بالأمل يحمل التزاماً خلقياً وأخلاقياً ويتفهم التغيير التربوي وأدواره فيه، ويبني العلاقات والمعرفة ويسعى للترابط والتماسك، أما القائد المنغمس في تلك الكفايات فلا بد أن يكون نشطاً متحمساً مفعماً بالأمل.

وبذلك يمكن تحديد مهارات ومواصفات قادة التنفيذ في الأيمان بالفكرة والحماس لها والثقة بالنفس والمبادرة والمبادأة والشجاعة والإقدام وعدم الخوف وحب التحدي والتنافس وحب المجازفة والمخاطرة والإحزم وعدم التردد والقدرة على الإقناع وحب التجربة والمحاولة والقدرة على فهم نفسيات الآخرين وحسن التعامل معهم وكسب محبتهم والتفاؤل وعدم اليأس والقدرة

إدارة التغيير التربوي

على تحمل المسؤولية والإطموح والقدرة على التخطيط السليم والقدرة على تحفيز الآخرين والتأثير فيهم وقيادتهم والذكاء والفتنة وسرعة البديهة حسن التصرف والبصير وسعه الصدر والقدرة على حل المشكلات وتذليل الصعوبات والقدرة على التحضير المعنوي والمادي.

- طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التربوية وأبرز ملامحها:

يحرص قادة التغيير بصفة عامة على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزه لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية من داخلها وخارجها بصفقتهم شركاء مساهمين فيها، انطلاقاً من اعتبار التعليم قضية مجتمعية مشتركة ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة التربوية.

ولقد اقترح (Sergiovanni) عدة قيم أساسية ينتهجها ويطبّقها القادة التربويون الناجحون الذين يفهمون الحاجة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة التربوية والتي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في المدارس وتوضيح طبيعتها وأبرز ملامحها وهي:

- القيادة بالغايات والأهداف: وتشمل كل أنواع السلوك وممارسات القيادة

إدارة التغيير التربوي

التي تسعى إلى نقل وتوصيل كل المعاني المهمة ذات القيمة والمرتبطة بأهدافها للعاملين في أنحاء كافة، فتوضيح الغايات والأهداف يُساعد الناس على إدراك المرجو والمتوقع من وراء عملهم وتقدير أهميته ويُسهّم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

- **القيادة بالتمكين:** وتتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة

أمام هيئة العاملين في المؤسسة التربوية للمساهمة في صناعة واتخاذ القرارات التربوية، فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لصناعة واتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم وأنهم يحظون بالثقة غالبًا ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل وعندما يستثمر المدراء الكفايات التي يتمتع بها العاملين بشكل مناسب ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، فالعائد التربوي غالبًا ما يكون جيدًا.

- **القيادة كقوة دافعة للإنجاز:** وهي تؤكد دور القائد التربوي كداعم ومحفز

ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المدارس "المدراء والوكلاء" الذين يتسهون بالفاعلية لا يحكمون مدارسهم 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

إدارة التغيير التربوي

وتوظيفها في المسار الصحيح.

- **القيادة بنشر السلطة وتفويضها:** ترتبط بالتمكين وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المؤسسة التربوية، فمثلما يستطيع المدير أن يُمارس دور المعلم، فالمعلم يمكن أن يتحمل بدوره مسؤوليات قيادية وفقاً لمجال تخصصه؛ مما ينعكس أثره بإيجاب على تطوير العملية التربوية والتعليمية بمختلف أبعادها ومجالاتها.

- **القيادة بالرقابة النوعية:** تختلف الرقابة بالمدارس عن الرقابة في الشركات والمنظمات فعلي سبيل المثال فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر؛ لتصبح أكثر اهتماماً بمواقف المعلمين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه، فالرقابة النوعية تعنى بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم ومسئولياتهم وتسعى إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي عن العمل والذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم المرجوة والمتوقعة.

- **القيادة بالتحويل والتطوير:** تتلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسة التربوية الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غاياتها وأهدافها وتغييرهم؛ ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمدرسة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها ويتسموا

إدارة التغيير التربوي

بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المدرسي ونواتجه.

- **القيادة ببساطة ووضوح:** تتضمن البعد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات والقوانين واللوائح.

- **القيادة بالالتزام بالقيم العليا:** 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 عليها في أنحاءها تتاح مجالات وفرص عدة مناسبة لتطبيقهم من قبل المهنيين والمختصين في المؤسسة التربوية من خلال برامجهم التربوية المتنوعة وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال. فالواجب هنا الالتزام بالقيم العليا وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها يتدخل القائد ويعدل اتجاه التغيير للاتجاه الصحيح.

- **القيادة بالتفكير المتعمق المركب:** تنظر القيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء وتصف القادة التربويين الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا

إدارة التغيير التربوي

يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت، ويتجاهلون نقاطاً عدة مهمة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث.

- مجالات عمل قيادة التغيير التربوي:

تشمل جهود قيادة التغيير جانبيين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما، الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي وذلك على النحو التالي،

أ- جهود رامية لإعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي: وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة التربوية، بما فيها التنظيم المدرسي وجدول الحصص أو المحاضرات والأدوار الوظيفية... الخ والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على تحسين وتطوير العملية التعليمية العلمية فيها.

ب - جهود رامية لإعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التربوية: وتتضمن إحداث تغييرات في الأنظمة المتصلة بالبرامج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية؛ مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث اختلاف ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المؤسسة التربوية.

وبذلك فجهود إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التربوية تستند على

إدارة التغيير التربوي

العلاقات بشكل رئيسي تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من قبل المدير أو المعلمين والعاملين معه، أو المعنيين بالعملية التربوية كلها وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات والمجتمع نحو التغيير، وتساعدهم على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

فقيادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل التركيز على الجانب التنظيمي ويتميزون بتأكيدهم على إنجاز رسالة المؤسسة وأهدافها ورؤيتها ومهامها الرئيسية ويتغلبون على القلق الذي قد يسود المؤسسة التربوية باستثمار الفرص المتاحة؛ لتطوير البناء التنظيمي ونماذج العمل وأساليب الأداء إضافة لتعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني؛ مما يوفر دعم ومساندة ويرفع مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات.

- دور القيادة التربوية في إنجاز عمليات التغيير:

القائد هو الشخص الذي يستطع التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. أما المدير فعليه أن يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة... وهكذا.

فالقيادة بمعنى التوجيه، هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، فهو يقوم بدوره القيادي "توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم؛ للعمل

إدارة التغيير التربوي

بجد لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية"، هذا بالإضافة إلى دوره في التخطيط، والتنظيم، والرقابة. ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك، ما لم يكن يملك مقومات القيادة الناجحة.

وبذلك فليس كل مدير، أو أي شخص يحتل مركزاً رئاسياً، سيصبح قائداً بالضرورة، فكثير من المدراء، في المستويات الإدارية المختلفة يفتقدون مقومات القيادة؛ لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة ولكن القيادة والإدارة مطلوبتان لأي مؤسسة تربوية حيث يتضمّنان عدة أنشطة جميعها ضرورية؛ لتحقيق أهدافها، وتوافر واحدة منها دون الأخرى يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية.

ويشير المنطق إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإدارية المختلفة وبخاصة العليا منها يجب أن تستند إلى أشخاص تتوافر فيهم صفات القيادة والاستعداد القيادي والتي يجب تنميتها وتطويرها وهذا ينطبق على القادة التربويين.

وأشار باولت (Boul) إلى أن القيادة ليست مطلوبة على مستوى قمة الهرم التنظيمي فحسب بل على مستوى المديرية في المحافظات وفي كل إدارة تعليمية، أو كل قسم تعليم أو مؤسسة تربوية.

فالقيادة الإدارية قد لا تكون معنية بصنع القرار ولكن التحدي

إدارة التغيير التربوي

الحقيقي هو في جعل القرار يعمل؛ لذا يُنظر إلى دور مدير التربية والتعليم وبخاصة في فترات التغيير، على أنه دور قيادي يركز على الفعل، أو ما يمكن أن يسمى القيادة الديناميكية وهي القيادة الإدارية المركزة على الفعل ومعنيّة بمهام رئيسة متداخلة؛ لكي تحدث الأمور، أو تتحقق.

- **المهمة الأولى:** العمل على تنمية الأفراد من خلال برامج تطويرية تركز على مفاهيم التغيير والتجديد والمراجعة والتقويم الذاتي.

- **المهمة الثانية:** بناء روح الفريق وتأسيس مجموعات عمل تتكوّن من أفراد يتمتعون بمهارات مختلفة وخبرات متنوّعة، توفر للعمل موارد متكاملة، تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة منها.

- **المهمة الثالثة:** إنجاز المهام المطلوبة وفقاً للخطة بحيث يتم تنفيذ التجديدات وتحقيق التغيير التربوي.

ويمكن أن يكون التغيير استراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وتغيير الهياكل التنظيمية؛ لتناسب مع الاحتياجات التربوية الجديدة؛ ولتستطيع التنافس مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة، في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا دور مدير المؤسسة التربوية كقائد رئيسي لعملية التغيير التربوي، حيث أن المدير الناجح هو الذي يملك قدراً

إدارة التغيير التربوي

واسعاً من المعرفة الإدارية ويملك قدراً مكماً من المهارات والإبداع لتحقيق أهداف التغيير والتطوير الإداري فمدير المؤسسة التربوية هو مفتاح التغيير وهو العنصر الأساسي لتنفيذه وذلك لأنه هو:

- المسئول وكل من بالمؤسسة التربوية فهم مرؤوسين.
- مسئول عن الخطة الدراسية ومن سلطاته وصلاحياته القيام بأي نوع من التغيير التربوي.
- المثل الأعلى والكل يتشبه به.
- بإمكانه توزيع المهام للمرؤوسين والتي من شأنها يتم تنفيذ المهام.
- حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمعلمين وأولياء أمور الطلاب.
- بإمكانه التصديق على أي برامج قد تكون غير مدرجة بالخطة العامة للمؤسسة التربوية.
- تحت قيادته جميع الوسائل المعاونة للتغيير التربوي.
- أي نجاح للتغيير التربوي بالمؤسسة التربوية يعود إلى اسمه واسم المؤسسة التربوية والكادر التعليمي بها.

إدارة التغيير التربوي

- شروط وخصائص يجب توافرها في قادة عملية التغيير التربوي:
تتعدد الشروط التي ينبغي أن تتوافر في قادة عملية التغيير التربوي ومنها أن يكون،

- يتوافر لديه القيادة الحسنة، القدرة على إدارة المؤسسة التربوية ووضع الخطط المدرسية، يعمل بخطوات مدروسة وقانونية.
- يستطيع صنع واتخاذ القرار ويجيد حسن العلاقات والاتصالات الشفوية والمكتوبة.
- لديه الطاقة اللازمة للإدارة ويتوافر فيه قدرة تحليلية للمشكلات وموضوعات مرتبطة بالمؤسسة التربوية.
- يكون قادراً على مقاومة الضغوط والعقبات المختلفة واختيار ممثلي مجموعات التغيير التربوي بعناية فائقة ويتوافر لديه قدرة تحكم مرنة.
- يتوافر لديه القدرة العالية في مجال العلاقات الإنسانية ويتصرف بطريقة طبيعية مثلي.
- قادراً على التحكم في الظروف الصعبة والتغيير والتوجيه الذاتي واتخاذ القرارات؛ لتحقيق المستحيل في الظروف الصعبة.
- يتوافر لديه إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير التربوي من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات

إدارة التغيير التربوي

الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير التربوي ومسوغاته.

- يمتلك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير التربوي والتطوير في عناصر المؤسسة التربوية، وفعالية كافة بنيتها وأساليب قيادتها وطرائق عملها وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
- يتوافر لديه القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير التربوي ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة سواء البشرية، المادية، الفنية؛ بهدف الارتقاء بالأداء وتحقيق الغايات والأهداف المرجوة.
- يستطيع الارتقاء بقدرات المؤسسة التربوية التي يديرها وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.
- يكون قادراً على التغيير والتوجيه الذاتي واتخاذ القرارات لتحقيق المستحيلات في الظروف الصعبة (إدارة الأزمات).
- وتمثل خصائص قائد التغيير الفعال فيما يلي،
 - إرادة جادة قادرة على التحول لقيادة تسعى لإحداث التغيير التربوي من منطلق استيعابها لمعطيات الحاضر واقتناعها بالتغيير ومسوغاته.
 - امتلاك المقدرة على المبادرة والإبداع والابتكار؛ لإحداث التغيير

إدارة التغيير التربوي

والتطوير في عناصر المؤسسة التربوية وفعاليتها كافة: بنيتها وأساليب قيادتها وطرائق عملها.

- المقدر على توفير المناخ الملائم للتغيير التربوي، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعتها، من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة؛ بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي، وصولاً إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المؤسسة التربوية وأدائها؛ لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية. وفي هذا المقام تتشكل ملامح دور القيادات الإدارية التربوية في إدارة عمليات التغيير التربوي، باعتبار أن تميز أي نظام تربوي يمكن أن يُعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه وتميز مدخلاته وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية.

ولكي يستطيع المدير تحقيق المهام المتوقعة منه يجب أن يتم تدريبه على عدة مهارات منها المهارات الإدارية والتطوير والمعلوماتية والعلمية والتقنية والاتصال والعلاقات العامة والإنسانية وتطبيق آلية التطوير الدوري في موعده وحل المشكلات وأساليب التعامل معها سواء أكانت المكتتبية والسكوتارية والكمبيوترية للحصول على المعلومات الأساسية وكيفية الحصول

إدارة التغيير التربوي

على أحسن النتائج لتحسين العلاقة بين المعلمين والعاملين والطلاب وصنع واتخاذ القرار، معرفة احتياجاتهم التدريبية، تصميم برامج التدريب وإدارته. وبذلك يتضح أهمية أن تشتمل البرامج التدريبية على جميع الأنشطة وأن يتم مشاركة المدراء في المناقشات ويعطي كل منهم الفرصة لتقديم وجهة نظر شفوية كاملة لخطه تغييره للمدرسة وكيفية قيادته لها والفريق المخصص لحل المشكلات والأنشطة التي تساعدهم على التغيير ويجب أن يتم تقييم قدراتهم على تحديد متطلبات التغيير بصفة عامة.

- مقترحات لتفعيل أدوار قيادة التغيير التربوي:

إدراكاً لأهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري لقيادة مؤسساتنا التربوية في عالم القرن الحالي ومواكبة تحدياته ومستجداته وانطلاقاً من خلاصة الدراسات والتجارب العملية للمؤسسات الإدارية عامة والمؤسسات التربوية خاصة التي نجحت في قيادة التغيير داخلها والتغلب على مقاومة العاملين له وحفزهم لدعم جهودها التطويرية،

ويمكن أن نلخص المقترحات الآتية،

- التأكيد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته ويتضمن ذلك السعي لبناء وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمؤسسة التربوية وغرس التغيير التربوي في ثقافة المؤسسة.

إدارة التغيير التربوي

- الحصول على دعم واضعي السياسة التربوية وصانعي القرار التربوي لعملية التغيير في المؤسسة التربوية، إذ إن مساندتهم لجهود التغيير والتطوير وتعزيزهم لها يضمن للتغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فعالية ضمن إطار مؤسسي متكامل.
- التركيز على تنمية قادة للتغيير في المؤسسة التربوية يمتازون بمهارات وكفايات تخصصية: عقلية وتصورية عليا (إدراكية) وإنسانية وفنية، ترتبط بعملية التغيير؛ مما يساعدهم على تكوين إطار فكري ورؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه.
- السعي الجاد لتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير التربوي وتنفيذها.
- التأكيد على تنمية الموارد البشرية بصورة متكاملة في المؤسسة التربوية بالعمل على تنمية الأنماط القيادية الفاعلة والمنتجة التي تمتاز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- تعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة، من خلال مشاركة مختلف العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير التربوي في تشخيص مشكلات المؤسسة التربوية ورسم أهداف التغيير والتخطيط له.
- توفير الحد الأقصى من البيانات الكمية والنوعية للعاملين كافة، فيما

إدارة التغيير التربوي

يتعلق بماهية التغيير التربوي ومحتواه ومسوغاته وتوضيح كيفية تنفيذه ومراحل إنجازه.

- التركيز على تنمية جماعات العمل التي تسودها روح الفريق التعاوني داخل المؤسسة التربوية والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية.

- مشكلات التغيير التربوي:

أولاً: التغيير (عادة يشمل التغيير ثلاث بنود) وهي:

- الأفراد العاملين القائمين بالتغيير التربوي.
- الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التربوية المطلوب تغييره أو تطويره.
- الناحية الاستراتيجية والتكتيكية والعلمية للتغيير التربوي.

ثانياً: مشكلات التغيير ويشمل:

- الموارد البشرية المطلوبة للتغيير التربوي.
- شبكة تنظيم الموظفين والعاملين في المؤسسة التربوية.
- متطلبات الموارد البشرية لتتمكن من التغيير دون مشكلات أو تعقيد.
- برنامج زمني لكل من: (عمل التعديلات اللازمة للتغيير التربوي - امتداد الخطط لتتماشى مع البرنامج الزمني - الموارد البشرية وتحديد عقودها مع البرنامج الزمني).

إدارة التغيير التربوي

- وتتمثل خطط المؤسسة التربوية لإجراء التغيير التربوي فيما يلي،
- تشمل إدارة المؤسسة التربوية والإدارة العليا لها والإدارات التابعة لها.
 - خطة تستخدم مرة واحدة وخطط تستخدم عدة مرات.
 - خطة تغطي النظام بأكمله وخطط تغطي أجزاء من النظام نفسه.
 - خطة طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل.
- وتتمثل تجهيزات خطة التغيير فيما يلي،

- ١- وتشمل: (الأفراد - الموارد الأساسية - الموارد المادية - المعدات).
- ٢- تفعيل الخطة:

- تغطية العقبات التي تقابل المؤسسة التربوية.
 - توفير الطرق البديلة للوصول لحلول مثالية
 - توفير الأماكن بما يتماشى مع الاحتياجات وعمل أماكن احتياطية
 - اختيار الطرق البديلة لتذليل العقبات المستقبلية
 - تطوير الخطط لكي تساهم في الحلول اللازمة مع عمل خطط بديلة
 - وضع كل خطة في وضع تنفيذي
- ٣- بعد استكمال كل ما سبق نأتي للخطة العامة الزمنية للمؤسسة التربوية.

إدارة التغيير التربوي

- عوائق عملية التغيير التربوي:

هناك عدة أخطاء تقع فيها بعض المؤسسات التربوية عندما تطبق التغيير داخلها، فتؤدي إلى فشل هذه الجهود في تحقيق النتائج المستهدفة، ومن أبرز هذه الأخطاء ما يأتي:

- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة التربوية، فالمؤسسة التربوية الراضية عن ذاتها وإنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة لإحداث التغيير التربوي المطلوب.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والعاملين، إذ يحتاج نجاح التغيير التربوي إلى وجود تحالف قوي وفعال بين القادة الذين يملكون السلطة والقوة من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم والقادة الذين ينفذون عملية التغيير التربوي ذاتها ومتطلباتها.
- الافتقار لوجود الرؤية أو ضعف القدرة على توصيلها فبدون وجود الرؤية الواضحة حول أهمية ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك، تبقى جهود التغيير التربوي مقتصرة على وجود قائمة من المشروعات المتفرقة وغير المنسجمة التي تتطلب وقتاً وجهداً ومالاً وقد تسير في اتجاهات مضادة أو متعارضة كما أن نجاحه يتطلب عاملين راغبين في التطوير والتجديد ولكن لن يفعلوا ذلك إذا لم

إدارة التغيير التربوي

يفهموا بوضوح سبب التغيير ومعزاه ودورهم في نجاحه وأثره على مصلحة المؤسسة وأهدافها وأهدافهم الخاصة.

● وجود مجموعة من العقبات الإدارية ومنها البيروقراطية السائدة في المؤسسة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى داخلها أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها وغاياتها وأهدافها الخاصة.

● عدم تحقيق نجاح ونواتج ملموسة على المدى القصير أو بشكل سريع.

● عدم وصول التغيير التربوي إلى جذور ثقافة المؤسسة، فإذا لم يتم تأصيل التغيير التربوي وترسيخه في جذورها ويصبح جزءاً منها، فإن الجهود المبذولة لإحداث التغيير التربوي والتطوير لن تحقق النجاح المنشود وستنتهي في مرحلة المهد.

وهذا يوضح أن مقاومة التغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه يرجع 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 فيها أو مزايا الوضع الجديد الذي

إدارة التغيير التربوي

سيكون نتيجة لعملية التغيير التربوي.

- خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي القائم.
 - سوء فهم بعض المعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية للآثار المرتقبة للتغيير التربوي أو إحساسهم بأنه تم استغلالهم أو أنهم مجبرون عليه.
 - الخوف من مخالفة معايير أو مستويات معينة من السلوك أو الأداء تفرضها قيم المجموعة والخوف من مطالبتهم بتطوير علاقات عمل وأنماط سلوكية جديدة نتيجة لإحداث التغيير التربوي بمدرستهم.
 - اعتياد العاملين على تصريف شؤون العمل بطريقة معينة والأداء ضمن مستوى معين من الإنجاز، والخوف من ارتفاع مستوى الأداء الذي قد تتطلبه عملية التغيير التربوي بمؤسستهم التربوية.
- وتتضمن العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير المحاولات التي يقوم بها المعلمين والعاملين في المؤسسة التربوية لمقاومة التغيير والحفاظ على الوضع الحالي وقد تكون الأسباب والدوافع ورائه ما يلي.
- الخوف من المجهول.
 - الخوف من الأعباء والمسئوليات التي تلقى على الإداريين أو المعلمين عند إحداث التغيير التربوي.

إدارة التغيير التربوي

- نقص الوعي وقلة الإدراك لأهداف عملية التغيير التربوي سواء لدى الإدارة أو المعلمين أو الطلاب.
- التعارض مع المصالح الشخصية للمعلم مثل إبعاده عن منصب، خصم مكافأة... الخ.
- تهديد العلاقات الشخصية والاجتماعية بين المعلمين مثل نقل بعضهم إلى مكان آخر زيادة عدد الحصص لبعض المعلمين أو نقل الطلاب إلى صفوف (فصول) أخرى... الخ.
- عدم قبول التغيير التربوي أو الاقتناع به والإيمان بأهميته.
- قلة المهارات والقدرات التي تحتاجها عملية التغيير التربوي لدى الإداريين، والمعلمين، والطلاب.
- عدم توافر الموارد والإمكانات البشرية التي تساعد على تطبيق وتنفيذ آليات وإجراءات عملية التغيير التربوي.
- عدم اتفاق العاملين في المؤسسة التربوية على الأساليب التي يتم تطبيق عملية التغيير التربوي من خلالها.
- الاعتماد على النمطية في الإجراءات الإدارية والمسؤوليات الوظيفية تؤدي إلى تفضيل البقاء على الوضع الحالي ومقاومة كافة أنواع التغيير التربوي.

إدارة التغيير التربوي

● فشل جهود التغيير السابقة. (يمكن أن يقول شخص ما سبق وأن قمنا بتغيير كذا. وكذا ولكن دون جدوى أو نتيجة فمهما عملنا من تغيير لا يأتي بفائدة أو نتيجة تعود علينا أو علي مؤسستنا التربوية).

- مقاومة التغيير التربوي:

ظهرت مقاومة التغيير تاريخياً، بأشكال مختلفة. وهذه المقاومة موثقة بكثافة، وبشكل جيد، في تاريخ علاقات العمل، وتتراوح بين العصيان المفتوح والتخريب الحادق، وبُنيت تلك المقاومة في حينه على أساس مشروع من خوف العاملين فيما يتعلق بالأمن أو الرضا الوظيفي والأجور وفقدان مناطق القوة، ولكن هذه الأشكال اتصلت بشكل رئيس بالعاملين في المستويات الدنيا وليس على مستوى الإدارات العليا، التي إذا ما قاومت التغيير، فإنها تقوم بطرق مختلفة نسبياً لأسباب مفهومة وبذلك عُرفت المقاومة التنظيمية في المؤسسة التربوية فيما يلي باعتبارها:

- الرفض الشامل والتام للتغيير التربوي.
- السلوك التخريبي في مقاومة التغيير التربوي.
- عدم الاتفاق جزئياً مع عمليات التغيير التربوي.
- الشعور بعدم اليقين تجاه التغيير التربوي.

فالتغيير التربوي يمكن أن يكون سبب لإحداث زيادة أو نقص في

إدارة التغيير التربوي

الجوانب الكمية والنوعية، في كل أو بعض الأنماط والضوابط السلوكية، وهذا يعنى أن التغييرات يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية.

فمقاومة التغيير السلبي تُعدّ مقاومة ايجابية، أما مقاومة التغيير الايجابي فهي مقاومة سلبية. كما إن بروز سمة النمطية في المقاومة الايجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها. ويمكن أن تكون هذه المقاومة خفية أو ظاهرة والسرية في المقاومة الإيجابية في جهاز إداري وإزاء عملية تغيير فيه، يمكن أن تكون في موقع أكثر ضمانا وربما أكثر فاعلية في الحد من أو حتى إحباط عملية التغيير السلبية.

وهذا يمكن أن تكون المقاومة الإيجابية بإحدى الطرق التالية،

- عدم الاستجابة لاستفسارات القائمين بإعداد خطة التغيير التربوي، أو الاستجابة بصورة مضلّة أو منتقصة أثناء مرحلة الإعداد أو الامتناع عن تنفيذ كل فقرات الخطة، أو بعضها أثناء مرحلة التطبيق.
- استخدام بعض المدراء المقاومين سلطاتهم وصلاحياتهم في تكليف العاملين التابعين لهم والمكلفين من جانب مستويات قيادية أعلى بواجبات تخص إعداد الخطة وتنفيذها بواجبات إضافية، خارج نطاق عمليات إعداد الخطة أو تنفيذها أو إصدار أوامر بنقل هؤلاء العاملين إلى أماكن نائية عن محلات عملهم، أو نقلهم لوظائف أخرى.

إدارة التغيير التربوي

- شروع بعض المدراء المقاومين حال سماعهم بأخبار إعداد الخطة بإجراء تغيير تربوي من جانب قيادات أعلى وإعداد برامج تغيير تربوية خاصة بهم وتنفيذها، وذلك بهدف صرف الأنظار عن الخطة الأصلية وامتصاص الطاقات الموجهة لدعمها، أو بقصد خلق ازدواجية وتشويش في عمليات التغيير التربوي.
- تقديم مغريات وامتيازات خاصة من جانب بعض المدراء المقاومين لموظفيهم المكلفين بواجبات تنفيذ خطة التغيير من جانب قيادات أعلى؛ لتشجعهم على ترك واجباتهم وقبول مناصب وظيفية أخرى.

- أسباب مقاومة التغيير التربوي:

من المهم تفهم أسباب مقاومة التغيير واستيعابها؛ حتى يمكن التعامل معها؛ لتكون مدخلاً مهماً للقضاء على هذا النوع من المقاومة، أو ترويضها وعلى الرغم من صعوبة تحديد جميع أسباب مقاومة التغيير التربوي - إلا أنه بالإمكان عرض أهمها وتشمل:

- التمسك بالعادات والتقاليد والقيم المؤسسية، الخوف على المصالح المادية أو المعنوية والتوهم بأن التغيير التربوي سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب.
- عدم الاقتناع بالتغيير التربوي المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه، عدم

إدارة التغيير التربوي

- وضوح صورته، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.
- الأمية والتقليد الأعمى للآخرين.
- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير التربوي وعملياته.
- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير التربوي.
- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتران به.
- التشبُّع واليأس والإحباط والملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة التي سبق القيام بها.
- التصور الخاطي بعدم وجود تخلف إداري في الجهاز المقصود وأنه جهاز مثالي.
- الاعتراف بوجود تخلف إداري ولكن عدم القناعة بإمكانية معالجته بإعداد برنامج أو خطة تغيير إداري وتنفيذهم.
- الاعتراف بوجود تخلف إداري، والاعتراف بإمكان معالجته؛ بإعداد وتنفيذ خطة أو برنامج للتغيير ولكن عدم الاقتران بكفاءة القائمين على إعداد هذا البرنامج أو الخطة وتنفيذهم.
- التصور بأن القائمين بإعداد الخطة أو البرنامج والمكلفين بتنفيذها قد يلحقون الضرر بمصالح قائمة؛ لأسباب شخصية أو غير شخصية.
- المقاوم من "الحرس الثوري القديم"، يعد نفسه أحد مهندسي الواقع

إدارة التغيير التربوي

الحالي ويعدّ أي تغيير اعتداءً شخصياً على ذاته.

- مستويات مقاومة التغيير التربوي:

هناك ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير، وهي:

- **مستوى أول:** مصدره أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة ولكنهم يكثرّون من التساؤل حول ما يجري، ويعبّرون عن شعورهم بالحيرة والارتباك ويظهرون تردداً في قبول التجديدات أو يقاومونها.
- **مستوى ثاني:** المقاومة هنا أكثر عمقاً من المستوى الأول وتظهر عند أفراد لديهم خبرات وتجارب وأهداف خاصة بهم.
- **مستوى ثالث:** الأسباب في هذا المستوى عميقة ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثقة في النفس والآخرين.

- مصادر مقاومة التغيير التربوي:

- من أهمّ مصادر مقاومة التغيير في المؤسسات التربوية، ما يأتي:
- **مصادر مرتبطة بالشخصية:** كالخوف من المجهول وتفضيل الاستقرار والفهم الانتقائي لما سيحدث والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات.
- **مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير:** الوقت والموارد المتوفرة للتكيف، واحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير التربوي.

إدارة التغيير التربوي

- مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي: الانسجام مع المبادئ (الاقتناع) وتماسك النظام والفوائد والحقوق والطبيعة المقدسة لأشياء معينة ورفض غير المألوف.

- وسائل مقاومة التغيير التربوي:

هناك وسائل عدة لمقاومة التغيير التربوي وأشكالها تبين أن الذين يقاومون التغيير، يلجأون لطرق مأكرة، ويعتذرون بعبارات وحجج معروفة مسبقاً، يمكن تلخيصها في الوسائل والأشكال التالية:

- لا توجد أهداف واضحة لهذا التغيير التربوي وأنه مثالي وغير واقعي ويخدم مصالح شخصية ومخالف للمبادئ أو الأصول التي قمنا عليها ويؤثر على عملنا سلبياً فلا حافظنا على إنجازاتنا ولا حققنا شيئاً.
- هذا التغيير التربوي جيد، ولكن وقته ليس الآن، أو نحن بحاجة إلى وقت لدراسة هذا التغيير التربوي وتحقيقه.
- هذا التغيير التربوي سيُحدث بلبلة لدى العاملين.
- من يقود التغيير مشكوك فيهم وبمعنى آخر مهاجمة قيادة التغيير التربوي، بدلاً من مهاجمته ذاته وأن فيه استخفاف بإنجازات القيادات السابقة.
- هذا التغيير التربوي لم يُجرب في مكان آخر، أو جُرب وفشل وإن كان

إدارة التغيير التربوي

قد نجح، فيتم التركيز على الفرق بين واقعنا والواقع الآخر في المستقبل.

وسائل الحد من مقاومة التغيير التربوي:

توجد العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لمواجهة

مقاومة التغيير التربوي وفيما يلي بعض منها:

- **التعليم والاتصال:** ينبغي أن تستخدم الإدارة وقيادة التغيير التربوي

وسائل اتصال مختلفة ومتنوعة في المؤسسة؛ لتوضح نوعية التغيير ومزاياه

وفوائده وطريقة حدوثه ومسئولية كل معلم وعامل ومتعلم في المؤسسة

التربوية، وإعداد العاملين والمتعلمين مهنيًا ونفسيًا من خلال التدريب

والتعليم لاستيعابه وتقبله بواسطة الاجتماعات والندوات وورش العمل

ومناقشة الأفكار والتساؤلات المطروحة بصراحة ووضوح والتقييم والمتابعة

والتعامل مع التغذية الراجعة.

- **المشاركة والاندماج:** ويتم ذلك بإتاحة الفرصة لبعض العاملين والمعلمين

في المؤسسة التربوية بالمشاركة في التخطيط للتغيير؛ مما يساعد علي حسن

التنفيذ والالتزام بعملية التغيير التربوي.

- **التسهيل والدعم:** ويتم ذلك من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي

للقائمين علي عملية التغيير التربوي وذلك من خلال توفير المعلومات

والبيانات اللازمة لحدوث التغيير التربوي بوضوح وشفافية، أو من خلال

إدارة التغيير التربوي

التدريب علي المهارات اللازمة لإحداثه بنجاح وفاعلية.

- **التفاوض والاتفاق:** فعند وجود عاملين ومعلمين متضررين من التغيير التربوي يجب مراعاة ذلك ويتم استخدام أسلوب التفاوض معهم والعمل علي الحد مقاومتهم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية مثل زيادة الراتب الشهري أو تحسين بعض المميزات الممنوحة لهم؛ لدفعهم في الانخراط في التغيير وعدم مقاومته.
- **المنافرة والاستقطاب:** وذلك باستخدام طرق خفية للتأثير بصورة استثنائية علي بعض العاملين والمعلمين المؤثرين من الجماعات غير الرسمية وإشراكهم في التخطيط وتصميم التغيير وإقناع الآخرين به.
- **الإكراه العلني والضماني (الظاهر وغير الظاهر):** وهذا العلاج يتمثل في إجبار العاملين والمعلمين علي قبول التغيير التربوي من خلال التهديد بالحرمان من بعض المزايا أو فقدان الوظيفة.
- إشراك العاملين والمعلمين الذين سيتأثرون بالتغيير التربوي في التخطيط التربوي للتغيير وتعميم أحداثه وتنفيذه.
- تعريف وإبلاغ العاملين والمعلمين بالتغيير قبل حدوثه وشرح أهدافه.
- تشجيع العاملين والمعلمين والطلاب ودعمهم وتحفيزهم أثناء عملية التغيير التربوي في المؤسسة التربوية؛ لإزالة الخوف والقلق لديهم.

إدارة التغيير التربوي

- خاتمة:

يعتبر نمط إدارة التغيير من الأنماط الحديثة في الإدارة المدرسية؛ لما له من أثر في الانتقال بالمؤسسة التربوية إلى القرن الحادي والعشرين والتعايش معه بفاعلية والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته ويعتبر مدير المؤسسة التربوية هو المسئول عن إحداث التغيير في مؤسسته حيث يركز علي بناء وتطوير رؤية مشتركة لها ويعمل علي تحسين سبل التواصل والاتصال مع العاملين فيها والمجتمع المحلي المحيط بها وصنع واتخاذ القرارات بالمشاركة والتعاون فيما بينهم.

وعلي مدير المؤسسة التربوية العمل علي توفير كافة ما يلزم قدر المستطاع؛ لنجاح عملية التغيير التربوي وتحقيق أهدافه حتى يرتفع مستوى مؤسسته إلي الأفضل وعليه تخطي كل معوقات تطبيق التغيير التربوي المنشود، فقد يكون التغيير التربوي مخاطرة والمخاطرة الأصعب أن لا نتغير ونتمسك بالواقع الحالي.

وبذلك فالتحول من الإدارة المدرسية إلي إدارة التغيير التربوي يتطلب من المدير ممارسة مهام عمله كقائد تربوي مسئول يعمل مع فريق مؤسسته اعتمادا علي الأسس العلمية والمهنية والإنسانية، وليس من منطلق مفاهيم الرئاسة والزعامة السلطوية وذلك من خلال إطار من الممارسات الديمقراطية

إدارة التغيير التربوي

التي تؤكد علي الشورى والمشاركة في صنع واتخاذ القرار من قبل كل الجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية والتي تشمل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وأولياء الامور وسكان المجتمع المحلي وتنظيماته المختلفة. ومما سبق يتبين لنا أن هدف المدير يتمثل في حصوله علي المعارف والمهارات والاستراتيجيات اللازمة لإحداث التغيير التربوي وتطبيقها بنجاح في المؤسسة؛ لذا يجب عليه الاطلاع علي الافكار وممارستها الناجحة لتطوير ذاته بالتنمية المهنية المستدامة لكي تحقق المؤسسة التربوية التي يرأسها احتياجات المجتمع ويحقق احتياجات المعلمين والعاملين تحت قيادته.

فالتغيير التربوي ينجح إذا انسجمت عناصره ضمن إطار شامل وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة التربوية قادرة علي مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات وإحداث التطوير الشامل المتوقع والمطلوب بإتباع خطط تطوير مناسبة لإدخال التغيير للمؤسسة التربوية وضمان نجاح عملياته وتحقيق أهدافه وغاياته.

ولكي ينجح قائد التغيير التربوي ويكون قادراً علي حدوث التغيير وتحقيق أهدافه المرجوة والمتوقعة منه فلا بد أن يمتلك مهارات الابداع الإداري فعملية التغيير عملية ابداعية قبل أن يكون تغيير تربوي.

إدارة التغيير التربوي

المراجع والمصادر:

المراجع مرتبة حسب سنة النشر وليس أبجدياً.

المراجع العربية:

- ١- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، دن.
- ٢- عامر سعيد يسن، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة: مركز وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٢م.
- ٣- محمد أحمد الخفيري، إدارة التغيير، القاهرة: الدار الفنية، ١٩٩٣م.
- ٤- عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، الأردن: عمان: دار الفكر للنشر، ١٩٩٥م.
- ٥- ألفن توفلر، بناء حضارة جديدة، ترجمة سعد زهران، القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ١٩٩٦م.
- ٦- محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو ٩٠٠٠ بين النظرية والتطبيق، القاهرة: بيمبك مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م.
- ٧- ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.
- ٨- فيفر ودنلاب وإيزابيل وجين، الإشراف التربوي على المعلمين، ترجمة

إدارة التغيير التربوي

- محمد عيد ديراني، عمان: توزيع روائع مجلدي، ١٩٩٧.
- ٩- إبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، القاهرة: دار
قباة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.
- ١٠- عبد الكريم أحمد الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، القاهرة:
مكتبة ابن سينا، ١٩٩٨م.
- ١١- حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم
المعاصرة، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
- ١٢- فاروق شوقي البوهي، التخطيط التربوي عملياته ومدخله، الإسكندرية،
دار المعرفة، ١٩٩٩م.
- ١٣- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون -
خيارات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع،
١٩٩٩م.
- ١٤- محمد الجوهرى، التغير الاجتماعي، القاهرة: دار المعرفة الجامعية،
٢٠٠٠م.
- ١٥- يعقوب نشوان، التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي
والعشرين، غزة: مطبعة المقداد، ٢٠٠٠م.
- ١٦- فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير، القاهرة: دار الوفاء للنشر

إدارة التغيير التربوي

والتوزيع، ٢٠٠٠م.

١٧- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٠م.

١٨- دانا جاينس روبنسون، وجيمس روبنسون، التغيير- أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، ٢٠٠٠م.

١٩- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠١م.
٢٠- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م.

٢١- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.

٢٢- أحمد حسن اللقاني وفارعة حسن محمد، مناهج التعليم بين الواقع والمستقبل، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٢م.

٢٣- تشارلز إتش، إحداث التغيير لكل شخص، الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٢م

٢٤- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م.

إدارة التغيير التربوي

- ٢٥- محسن الخضيري، إدارة التغيير، القاهرة: سلسلة الرضا للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م.
- ٢٦- طارق عبد أعال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.
- ٢٧- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.
- ٢٨- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٣م.
- ٢٩- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.
- ٣٠- مايكل كأبي، التغيير المتواصل: خوض غمار المنافسة في عالم التجارة الإلكترونية، ترجمة: فواز زعرون، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣م.
- ٣١- ستيفن كوفي، العادات السبع للإقدام على التغيير بشجاعة، الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣م.
- ٣٢- ثابت عبد الرحمان إدريس؛ المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.
- ٣٣- منى عماد الدين مؤتمن، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠٠٣م.

إدارة التغيير التربوي

- ١- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
- ٣٥- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.
- ٣٦- منى عماد الدين مؤتمن، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠٠٤م.
- ٣٧- دلال ملحس استيتية، التغيير الاجتماعي والثقافي، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م.
- ٣٨- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
- ٣٩- يحيى برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ٢٠٠٤م.
- ٤٠- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، القاهرة: دار طبية، ٢٠٠٤م.
- ٤١- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، ٢٠٠٥م.
- ٤٢- رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة

إدارة التغيير التربوي

العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.

٤٣- مصطفى محمود أبوبكر والسيد حسنين طه، المدير وتنمية سلوك

العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في

المنظمات المعاصرة، القاهرة: مطابع الولاء الحديثة، ٢٠٠٥م.

٤٤- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية.

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.

٤٥- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية: شركة الجلال للطباعة، ٢٠٠٦م.

٤٦- كريم فريحة، التغير التنظيمي: أبعاده واستراتيجياته، العراق: القادسية،

مجلة الجندول، السنة ٣، العدد ٢٨، ٢٠٠٦م.

٤٧- جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار

الجامعية، ٢٠٠٦م.

٤٨- أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز

الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧م.

٤٩- محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية،

عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

٥٠- سيد منير عبودي، التغير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر

والتوزيع، ٢٠٠٧م.

إدارة التغيير التربوي

- ٥١- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٧م.
- ٥٢- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٤، الأردن: عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٨م.
- ٥٣- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الأردن: عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- ٥٤- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- ٥٥- عبد الرحمن توفيق، الإشراف العلمي، القاهرة: بمبك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٩م.
- ٥٦- أسامة محمد سيد علي، التخطيط الاستراتيجي لجودة التعليم واعتماده، كفر الشيخ: دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- ٥٧- فريد النجار، إدارة منظمات المجتمع المدني، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠م.

- 1-Fullan, Michael (1982). The Meaning of Educational Change. New York and London. Teachers College Press, Columbia University.
- 2- Barley, S. R. (1988). "Technology, power and the social organization of work: Towards a pragmatic theory of skilling and deskilling." In N. DiTomaso and S. Bacharach (eds.), Research in the Sociology of Organizations, Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press.
- 3-Barth, R. (1990). Improving Schools from Within: Teachers, Parents and Principals Can Make a Difference. San Francisco: Jossey- Bass.
- 4-Boult, Richard (1995). The Craft of Leadership Booklet. Research Paper Presented at the University of New York, Conference for effective leadership in education.
- 5-Richardson, Joan (1997). Dealing with Resisters Biggest Challenge for Staff Developers. National Staff Development Concit: (NSDC). Available:
<http://www.nsd.org/library/puplication/developers/dv3>.
- 6-Carney, Martin (1999). Globalization and Educational Reform: what Planners Need to Know. International Institute for Educational Planning. UNESCO, Paris.
- 7-Celnar, C. (1999). Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change. University of Calvary, Master of Science: Thesis.
- 8-Carney, Martin (1999). Globalization and Educational Reform: what Planners Need to Know. International Institute for Educational Planning. UNESCO, Paris.

إدارة التغيير التربوي

- 9-Celnar, C. (1999). Personality & Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change. University of Calvary, Master of Science: Thesis.
- 10-Dawson, Patrick (2003). Understanding Organizational Change: Contemporary Experience of People at Work. London: Sage.
- 11-Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/00-
- 12-Fullan, M. (2001). Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- 13-Rudduck, J. (2001). 'Students and School Improvement: Transcending the Cramped Conditions of Time' Improving Schools, 4 (2).
- 14-Sergiovanni, T. (2001). Leadership: What's in for Schools?. London: Routledge Falmer.
- 15-Silns, H. and Mulford, B. (2002) 'Leadership and School Results', Second International Handbook of Educational Leadership and Administration. London: Routledge.
- 16-Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002), The leadership challenges, 3rd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 17-Harris, A and Chapman, C. (2002). 'Democratic Leadership for School Improvement in Challenging Contexts', a paper presented at the International Congress in School Effectiveness and Improvement, Copenhagen.
- 18-Harris, A. (2002). School Improvement: What's in for Schools?. London: Routledge Falmer.
- 19-Lesley, A and Bennett, N. (2003). Developing educational Leadership. London: Sage Publications.

إدارة التغيير التربوي

- 20-Dawson, Patrick (2003). Understanding Organizational Change: Contemporary Experience of People at Work. London: Sage.
- 21-Hargreaves, A. (2005). 'Professional learning communities and performance training cults: the emerging apartheid of school improvement', In: Harris, A. et al. Effective Leadership for School Improvement. London: Routledge.
- 22-Harris, A et al. (2005). Effective Leadership for School Improvement. London: Routledge Falmer.
- 23-Williams, E and Francescutti. L (2007) "Impact of culture on commitment, Satisfaction and Extra-role Behaviors Among Canada ER Physicians", **leadership in Health Services**, Vol.20, NO.3.
- 24-Svensen, E; et al (2007). " Factors Associated With A Positive Attitude Towards Change Among Employees During The Early Phase Of A Downsizing Process ". **Scandinavian Journal Of Psychology**, 2007.
- 25-Lai, M and Lee, G (2007) "Relationships of organizational culture toward knowledge activities", **Business Process Management Journal**, VOL.13, NO.2.
- 26-Parish J. T., Cadwallader S., Busch, P. (2008) "Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change", **Journal of Organizational change Management**, 21(1).