

ⵜⴰⴷⵓⴷⴰ ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ
ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ
ⵏ ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتعليم الأولي والرياضة

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين لجهة الدار البيضاء مكناس

Centre Régional des Métiers de l'Education et de la Formation de la Région Casablanca-Settat

مسلك الإدارة التربوية

قيادة التغيير

وثيقة داعمة رقم 1

اقترح : الأستاذ محمد الوفيق

قيادة التغيير

لبناء تعلمات مشتركة تتعلق بالتغيير وقيادته، خصوصا في مجال القيادة التروية، نحاول الإجابة على الأسئلة العشرة التالية:



1. لماذا يعتبر من المهم فهم كيفية قيادة التغيير؟
2. ما هي طرق التعامل مع التغيير؟
3. ما هي عناصر المقاومة أمام التغيير؟
4. لماذا يعتبر تواجد رؤية التغيير أمرا هاما؟
5. ما هو الدور الذي تلعبه القيادات في التغيير؟
6. ما هو أفضل وقت لإدخال التغيير؟
7. ما هي المراحل الخمس للتغيير؟
8. إلى أي مدى يعتبر التواصل مهما في التغيير؟
9. ما مدى الاستعداد للتغيير؟
10. ما هي شروط النجاح في التغيير؟

1. لماذا يعتبر من المهم فهم كيفية قيادة التغيير ؟

بما أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح هو اكتساب الكفايات
الضرورية لإحداث تغيير **إيجابي** في مؤسسته التعليمية،
فإنه من المهم فهم كيفية قيادة هذا التغيير.



2. ما هي طرق التعامل مع التغيير ؟

التغيير قادم لا محالة، وهناك طريقتان للتعامل معه:

1. طريقة **تفاعلية** من خلال الاستجابة عندما يتطلب الأمر ذلك والتي غالبًا ما تكون متأخرة للغاية؛ (**Réactive**)

2. طريقة **استباقية** من خلال التخطيط للتغيير ومحاولة استباقه بخطوة بدلا من التواجد في صدارة التغيير.
(**Proactive**)



وبالطبع يوجد خيار ثالث وهو تجاهل التغيير وتمني اختفاءه.

3. ما هي عناصر المقاومة أمام التغيير ؟

العقبتان الأساسيتان أمام التغيير

1. **الأشخاص:** كيف سينظر الأشخاص للتغيير والإجراءات التي قد يتخذوها لمقاومته.

2. **ثقافة المؤسسة:** تتضمن كيفية عمل المؤسسة، وفي الأغلب سيكون التغيير بشكل ما مضاد لثقافة المؤسسة؛

يرتبط الأمران بعضهما ببعض بشكل متشابك.



ورشة : كيفية التعامل مع إرساء التغيير بمؤسسة تعليمية

- عند القيام **بتغيير** ما تبرز فئات محتملة من الفاعلين، والجدول أسفله يقدم تصنيفا وتعريفا لها.

الناتج المتوقعة	كيفية تعامل قائد التغيير مع الفئة	النسبة المئوية المحتملة تناهز	أهم خصائص الفئة المعنية	تعريف موجز للفئة	الفئات المحتملة أثناء إرساء التغيير
				مستعدون للتجديد والتغيير. يرغبون التجريب والابداع والتفاعل	المتجددون Les innovants
				لا يؤثر التغيير على ممارستهم. فهم متعودون على التغيير	المعتادون Les habitués
				ينخرطون من أجل إرضاء المؤسسات (المفتش، المدير...)	النظاميون Les formels
				يرغبون الحفاظ على ممارستهم ومكتسباتهم ويرفضون التغيير الذي يزعزع هذه العادات.	المحافظون Les conservateurs
				يرفضون التغيير دون معرفة لماذا. يستغلون من طرف المناوئين.	المنوؤون Les manipulés
				بالنسبة لهؤلاء لا توجد أي سلطة تفرض عليهم التغيير	المقاومون Les résistants

- انطلاقا من مكتسباتك وممارستك في الحقل التربوي والاجتماعي، أتمم الخانات المتبقية من الجدول.

خلاصة دراسة عشر حالات محاكاة كيفية التعامل مع إرساء التغيير

الواقع : تفاوت درجات موقف جميع فئات العاملين بالمؤسسة من التغيير.

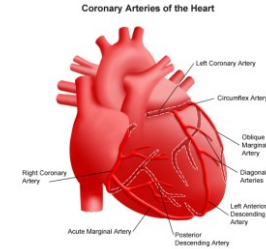
الهدف : تحفيز جميع فئات العاملين بالمؤسسة لدعم الجهود التطويرية و **التغلب** على **مقاومة** التغيير.

الفئات المحتملة أثناء إرساء التغيير	تعريف موجز للفئة	بعض خصائص الفئة المعنية	النسبة المئوية المحتملة تناهز	كيفية تعامل قائد التغيير مع الفئة	النتائج المتوقعة
المتجددون	مستعدون للتجديد والتغيير. يرغبون في التجريب والابداع والتفاعل.	الحافزية، الاستعداد، التفاعل الايجابي ، الانفتاح.	11%	الاشراك، التحفيز، التقدير، حرية الاشتغال، استثمار ابداعاتهم.	استجابة كاملة للتغيير والمساهمة فيه.
المعتادون	لا يؤثر التغيير على ممارستهم، فهم متعودون على التغيير.	المرونة، المسايرة، التأقلم السريع.	20%	التشجيع، الاشراك، تقدير مجهوداتهم.	استجابة كاملة للتغيير والمساهمة فيه.
النظاميون	ينخرطون من أجل ارضاء المؤسسات.	الانضباط والالتزام، النفعية.	23%	تكييف مصالحهم مع اهداف التغيير، توظيفهم في أنشطة المؤسسة، وتقديرهم.	انخراط بنسبة مهمة في التغيير، مشاركة نسبية وحذرة مرتبطة بمصالحهم.
المحافظون	يرغبون الحفاظ على ممارساتهم ومكتسباتهم ويرفضون التغيير الذي يزعزع هذه العادات.	الممانعة والرفض، الخوف من نتائج التغيير، الانغلاق.	25%	التشجيع، اقناعهم بأهمية الوضع المنشود، تطمينهم بخصوص نتائج التغيير.	انخراط بنسبة ضعيفة، تهديد بالعودة للوضع السابق.
المنوؤون	يرفضون التغيير دون معرفة لماذا، يُستغلون من طرف المناوئين.	التبعية، ضعف الشخصية، ليس لهم موقف واضح.	11%	استمالتهم لتحقيق الاهداف، تتبع اعمالهم، انتقاء المهام الموكلة إليهم بدقة.	انخراط متردد، فاعلية ضعيفة.
المقاومون	بالنسبة لهؤلاء لا توجد أية سلطة تفرض عليهم التغيير.	الارتياح للمألوف والخوف من المجهول، الخوف من فقدان المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع القائم، سوء فهم للآثار المرتقبة للتغيير، إحساسهم بأنهم مجبرون على عملية التغيير.	10%	الحوار، الإقناع، تطبيق المساطر القانونية.	مواجهة، مقاومة، انخراط مشروط.

التعامل مع عناصر مقاومة التغيير

فيما يلي **بعض** المقترحات المتعلقة بكيفية **التغلب** على مقاومة التغيير:

- تطوير **رؤية مشتركة** و الاقتناع بالتغيير؛
- شرح التغيير بشكل يسهل فهمه؛
- شرح أسباب التغيير؛
- إشراك الأشخاص في عملية التغيير؛
- تدريب الأشخاص؛
- تناول مصادر قلق جميع الأطراف؛
- علاوة على كل ما سبق، الاهتمام بالاتصال والتواصل.



تجراً لتكون
مختلفاً

ومع ذلك، قد تسمع أشخاصاً أيضاً يقولون ...

«لقد قمنا بتجربة ذلك من قبل»؛

«لقد مضينا قدماً وصولاً لما نحن عليه الآن بدون ذلك الأمر»؛

«لن تجدي نفعاً»؛

«لا يوجد لدينا الوقت»؛

«لن يتأقلم التلاميذ مع ذلك»؛

«لطالما قمنا بذلك على هذا النحو ولم يشتكي أحد من قبل»؛

...

لذلك من المهم، في المرحلة الأولى، الاقتصار على إشراك الفئة الداعمة للتغيير.



4. لماذا يعتبر تواجد **رؤية** التغيير أمراً هاماً ؟

من المهم بالنسبة لك أن تعرف ما الذي تحاول القيام به، وهذا إنما يتضمن طرح الأسئلة التالية :

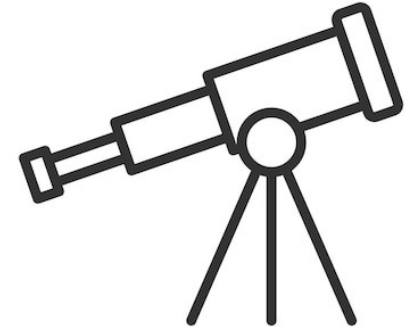
- ماذا ستكون مخرجات التغيير ؟
- ما هي **التحسينات** التي ستطراً على الطلبة ؟
- ما هي **التحسينات** التي ستطراً على عمل الفريق ؟



استخدام الرؤية لتشكيل المستقبل

سوف تكون الرؤية **فعالة** :

- إذا كانت **مشتركة**.
- إذا توفرت خطة **تحسين** من أجل المدرسة والتي من شأنها إلهام **التلاميذ والعاملين** وغيرهم من **الأطراف الأخرى** المستفيدة وتحفيزهم **جميعاً**.
- تحتوي على قيم ومعتقدات تعليمية **محورية**.



ورشة : تحديد رؤية ورسالة وأهداف خاصة بمؤسستك

السياق:

إدراكا لأهمية تواجد الرؤية في إنجاح عملية التغيير وفي اختزال لخطوات ومراحل إعداد رؤية ورسالة وأهداف خاصة بمؤسسة ما، قم رفقة زملاء مجموعتك، انطلاقا من مكتسباتك وممارستك في الحقل التربوي والاجتماعي، بإعداد رؤية ورسالة وأهداف خاصة بمؤسستك.

الهدف:

تحديد رؤية ورسالة وأهداف خاصة بمؤسسة تربوية.

المنتج المنتظر:

وثيقة الرؤية والرسالة والأهداف الأساسية المسطرة انطلاقا من الرسالة في صيغتها النهائية على شكل مطوية.

وثائق داعمة:

- فيديو عرض تحديد الرؤية والرسالة والأهداف (حوالي 7 دقائق)؛

- الأسس المهنية والتربوية التي تبنى عليها الرؤية الرسالة.

توجيهات للمناقشة والتركيب:

بعد مشاهدة الفيديو من طرف المجموعة الكاملة واستخلاص أهمية وجود الرؤية والرسالة والأهداف بالنسبة لأي مؤسسة، تنطلق كل مجموعة لتشكيل رؤية وتحديد رسالة وأهداف خاصة بمؤسستها التربوية؛ مستعينة في ذلك بالوثيقة الداعمة. يتم بعد ذلك عرض منتوج المجموعات ومناقشتها.

تتمة الورشة : المنتج المنتظر

وثيقة الرؤية والرسالة والأهداف الأساسية المسطرة انطلاقاً من الرسالة
في صيغتها النهائية على شكل مطوية

5. ما هو الدور الذي تلعبه القيادات في التغيير ؟

يتمثل دور مدير المؤسسة في:

«توفير القيادة المهنية للمؤسسة والتي تضمن نجاحها
والتحسين منها كما يضمن من خلال القيم والأهداف
الواضحة مستوى تعليم رفيع الجودة ومعايير عالية
تتعلق بالإنجاز»



دور محوري للقيادة

«تجعل القيادات الجيدة **الأشخاص** يشعرون بأنهم
في **لب** الأمور وليس حواشيها.

يشعر كل شخص أنه يحقق فرقاً في نجاح المؤسسة،
وعندما يحدث ذلك، تشعر الأشخاص بأهميتها وهو
الأمر الذي يعطي لعملها مغزى.»

وارين بينيس



لا تستطيع أن تجبر الأشخاص على التغيير

«كلما زاد تعقيد التغيير كلما قلت استطاعتك على فرضه»

«إذا ما تواجدت قاعدة واحدة أساسية للتغيير تتعلق
بالوضع البشري فإنها ستتمثل في عدم قدرتك على جعل
الأشخاص تتغير»

فولان "قوى التغيير"، 1993



ورشة : من إدارة التغيير إلى قيادته ومن قيادة التغيير إلى قيادة الإنجاز

السياق:

تنظيم المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين - سلك الإدارة التربوية - بمراكش وشركاؤه لأيام دراسية حول الحكامة في منظومة التربية و التكوين، بين التدبير الإداري والتدبير القيادي.

الهدف:

قم رفقة زملاء مجموعتك، انطلاقا من مكتسباتك وممارستك في الحقل التربوي والاجتماعي، بقراءة نقدية لعنوان الأيام الدراسية وعلاقته بشعارها وأرضيتها.

المنتج المنتظر:

إخراج وثيقة أولية تبين ملامح الفرق بين مدير للتغيير وقائد له.

إخراج وثيقة أولية تبين ملامح الفرق بين قائد للتغيير وقائد للإنجاز.

وثائق داعمة:

وثيقة داعمة رقم 2 : قيادة التغيير في المؤسسات التربوية : يسرى حسين عبدالهادي، الرياض، 2009.

بلاغ صحافي حول الأيام الدراسية التي نظمها المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين - سلك الإدارة التربوية - بمراكش وشركاؤه أيام 16 و 17 أبريل 2016.

منشور الندوة.

توجيهات للمناقشة والتركيب:

تنطلق كل مجموعة لقراءة الوثيقة الداعمة رقم 2 والوثائق الداعمة المتعلقة بالأيام الدراسية التي نظمها المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين - سلك الإدارة التربوية - بمراكش وشركاؤه. يتم بعد ذلك عرض منتوجات المجموعات المتمحورة حول الانتقال من إدارة التغيير إلى قيادته ومن قيادة التغيير إلى قيادة الإنجاز ومناقشتها. يتم بعد ذلك استخلاص الفكرة الأساسية للورشة.

تتمة الورشة : المنتج المنتظر

- وثيقة أولية تبين ملامح الفرق بين مدير للتغيير وقائد له.
- وثيقة أولية تبين ملامح الفرق بين قائد للتغيير وقائد للإنجاز.

ورشة : من تطوير الأداء الشخصي إلى تطوير الأداء المهني

السياق:

بعد الوعي بالدور المحوري الذي تلعبه القيادات في إحداث تغيير إيجابي بالمؤسسات التربوية و اكتمال الفصل الأخير من المجزوءة، يطرح السؤال حول مدى القابلية الشخصية والمهنية لتحمل مسؤولية قيادة ذلك التغيير.

الهدف:

معرفة نوعية شخصية الإطار المتدرب من أجل تطويرها وتطوير أدائه المهني.

المنتج المنتظر:

نوع شخصية الإطار المتدرب.

وثائق داعمة:

اختبار الشخصية مباشرة على الموقع الالكتروني :

<https://www.16personalities.com/fr/test-de-personnalite>

توجيهات:

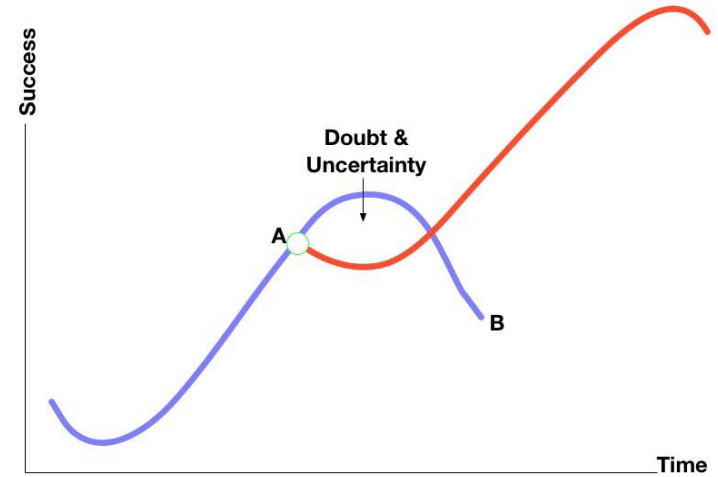
قبل بدأ الاختبار، يجب معرفة ثلاثة أشياء:

1. الاختبار يستغرق أقل من 12 دقيقة؛
2. أجبوا بصدق (حتى ولو لم تعجبكم الإجابة)؛
3. حاولوا أن لا تتركوا إجابات محايدة.

6. ما هو أفضل وقت لإدخال التغيير ؟

«حتى وإن بدت الأمور وكأنها تتحسن فإن القيادات الجيدة تعرف أن هذا هو وقت التفكير في المرحلة القادمة من التغيير. ويكون البديل هو الانحدار»

تشارلز هاندي، 1994



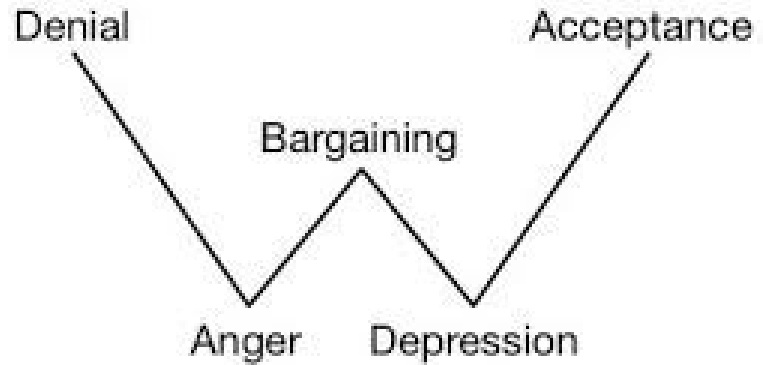
I first came across this in Charles Handy's "The Empty Raincoat"

فترة الشك وعدم اليقين

7. ما هي المراحل الخمس للتغيير ؟

Kubler-Ross ودورة الحزن

1. الصدمة والإنكار (الإنكار)
2. الغضب واللوم (الغضب)
3. المقاومة (المساومة)
4. القبول على مضض (الكآبة)
5. الالتزام بالتغيير (القبول)



نمذجة

كيف تستطيع التعامل مع المراحل الخمس للتغيير؟

1. **الصدمة والإنكار:** كيف تستطيع أن تحد من الصدمة وتساعد الأشخاص على مواجهة الواقع؟
2. **الغضب واللوم:** كيف تستطيع إدارة غضب الأشخاص والحد منه؟
3. **المقاومة:** كيف تستطيع أن تتغلب عليها وتقوم بإشراك العاملين؟
4. **القبول على مضد:** كيف تستطيع تشجيع العاملين على أن يكونوا أقل امتعاضاً وإشراكهم في العملية؟
5. **الالتزام بالتغيير:** كيف نضمن ذلك؟



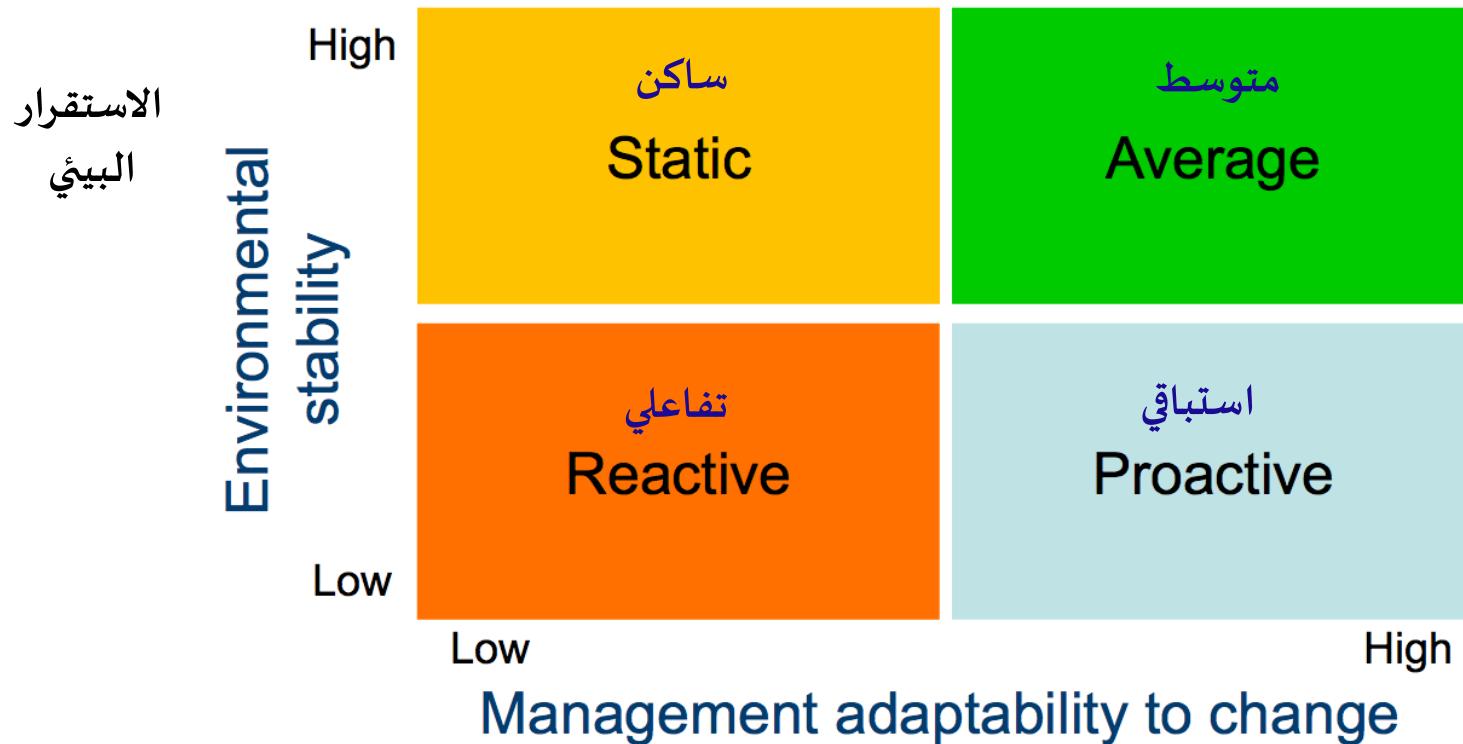
8. إلى أي مدى يعتبر التواصل مهما في التغيير؟

في كل مرحلة من مراحل التغيير

- من يجب أن يعرف بشأن التغيير؟
- ماذا يجب أن يعرف؟
- متى يجب أن يعرف؟
- أين يجب توصيل الرسالة؟
- من يجب أن يسيطر على عملية الإتصال والتواصل؟

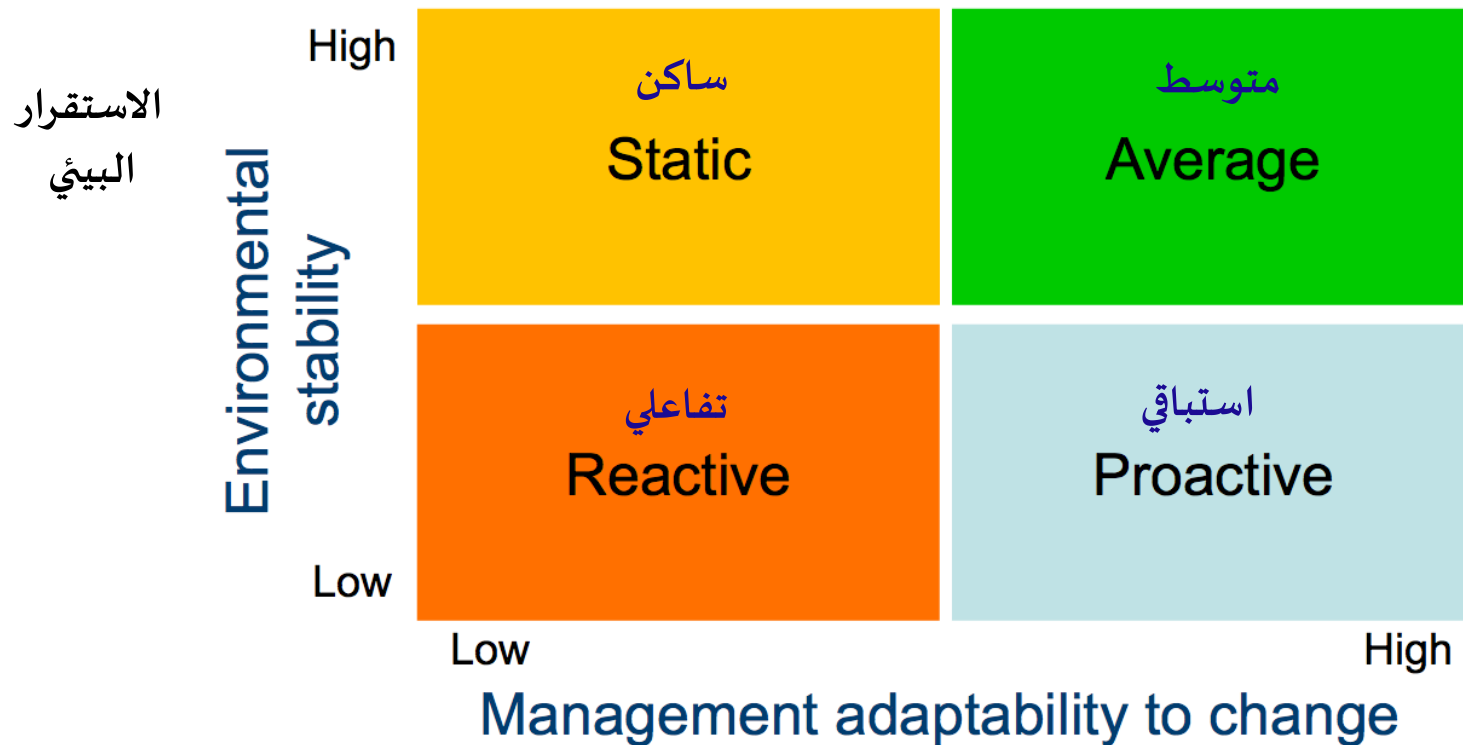


9. كيف تستطيع تقييم مدى الاستعداد للتغيير؟



قابلية الإدارة على التكيف مع التغيير

نشاط: فكر في المكان الذي تتواجد فيه مدرستك على الخارطة



قابلية الإدارة على التكيف مع التغيير

10. ما هي شروط النجاح في التغيير ؟

تأكد من نجاح برنامج التغيير الخاص بك من خلال اتباع المبادئ التالية :

- **Shared Vision** رؤية مشتركة
- **Understand the organization** فهم عمل المؤسسة
- **Cultural alignment** التوافق الثقافي
- **Communication** التواصل والاتصال
- **Experienced help where necessary** المساعدة الخبيرة عند الضرورة
- **Strong leadership** القيادة القوية
- **Stakeholder buy-in** اقتناع المستفيدين

SUCCESS



وأخيراً

«أحياناً يجب عليك تغيير خبرة الأشخاص قبل أن تستطيع
تغيير أفكارهم»

Vicki Phillips, 2002

ويرى بيتر دروكر

Peter Drucker. Management Challenges for the 21st Century

أن القادة الناجحين في السنوات القليلة القادمة هم القادرون
على إدارة وقيادة التغيير.

نغير.. أو لا نغير؟؟ قد يكون التغيير مخاطرة... لكن المخاطرة
الأشد هي أن لا نغير... ونتمسك بالأمر الواقع.

ويرى أبو القاسم الشابي (1352 هـ الموافق ل 1933 م):
ومن لا يحب صعود الجبال - يعيش أبد الدهريين الحفر.

