



دورة قيادة التغيير في منظمات العمل

إعداد وتقديم مشرفة القيادة المدرسية

أ: ايمان إبراهيم السعيد



محتوى الدورة

اسم الدورة : قيادة التغيير في منظمات العمل

الهدف العام للدورة

تنمية مهارات المتدربين في قيادة التغيير في منظمات العمل.

الأهداف التفصيلية

في نهاية البرنامج يتوقع من المتدرب أن تكون بإذن الله قادرة على أن :

1. تعرف التغيير.
2. تذكر أسباب وأهداف التغيير.
3. تستنتج خطوات التغيير.
4. تتوصل إلى استراتيجيات التغيير
5. تتعرف على مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل مع المقاومة.
6. تستنتج عوامل نجاح برامج التغيير في المنظمة.
7. تعرف قيادة التغيير في المؤسسات التربوية وأبرز ملامحها.
8. تتوصل إلى خصائص قائد التغيير الفعال ومهاراته.
9. تقدم مقترحات خاصة بتفعيل قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية

المنفذة: المدربة: مشرفة القيادة المدرسية: إيمان السعيد .

الفئة المستفيدة: القيادات.

الأساليب التدريبية:

الإلقاء. المناقشة. العصف الذهني. دراسة حالة.. تمارين فردية وورش وتشمل

قراءة موجهة.

المعينات التدريبية: الحاسب الآلي ، عرض الداتا شو ، ، سبورة وسبورة الورقية. اقلام

اساليب التقييم : الملاحظة ، استبانة . نتائج التطبيق العملي .

إرشادات للمتدربين :

- أشارك في جميع الأنشطة واحترم أفكار المدرب وزملاء
- أنقد أفكار المدرب وزملاء بأدب إن كانت هناك حاجة.
- اتقبل الدور الذي يسند إلي في مجموعتي.
- أحفز أفراد مجموعتي في المشاركة في الأنشطة .
- اربط علاقات طيبة مع المدرب وزملاء أثناء البرنامج التدريبي .
- أحرص على ما تعلمته في البرنامج وأطبقه في الميدان.



المنهاج

الجلسة	العنصر	الأهداف	النشطة التدريسية	الزمن
الأولى	1. تعارف / مقدمة 2. تعريف التغيير . 3. أسباب وأهداف التغيير. 4. خطوات التغيير. 5. استراتيجيات التغيير 6. مقاومة التغيير 7. استراتيجيات التعامل مع المقاومة	1. كسر الجمود 2. أن تعرف التغيير . 3. تذكر أسباب وأهداف التغيير. 4. تستنتج خطوات التغيير. 5. تتوصل إلى استراتيجيات التغيير 6. تتعرف على مقاومة التغيير 7. تحدد استراتيجيات التعامل مع المقاومة	نشاط (1/1) نشاط (1/2) نشاط (1/3)	110 دقائق
استراحة				
الثانية	1. عوامل نجاح برامج التغيير. 2. قيادة التغيير في المؤسسات التربوية وملاحظتها. 3. خصائص قائد التغيير ومهاراته. 4. مقترحات خاصة بتنفيذ قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية	1. تستنتج عوامل نجاح برامج التغيير. 2. تعرف قيادة التغيير في المؤسسات التربوية وملاحظتها. 3. تتوصل إلى خصائص قائد التغيير ومهاراته. 4. تقدم مقترحات خاصة بتنفيذ قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية	نشاط (2/1) نشاط (2/2) نشاط (2/3)	110 دقيقة



أنشطة الجلسة الأولى

تعارف 10 د

المطلوب الاسم وسنوات الخدمة والعمل والمهارات . سجلها وضعها وسط الطاولة
ثم كل متدربة تسحب ورقة زميلتها وتعرف بها



نشاط / 1/1 (توقعاتك ورشة عمل 5د

انضمت لهذا البرنامج وفي بالك عدة توقعات فما هذه التوقعات؟
ناقشها مع مجموعتك وأعلن ملخصاً لها (اهداف الدورة)



نشاط (1/2) ورشة عمل 7د

تقسيم المتدريين 4 مجموعات

مجموعة 1 و 2 للتغيير عدة أسباب بالتعاون مع مجموعتك سجلها

مجموعة 3 و 4 كما أن له عدة أهداف التغيير حدديها وسجلها

ثم يتم مناقشة الإجابات

.....

.....

.....

.....

.....

نشاط (1/3) ورشة عمل 7 د

من الطبيعي ان يكون لكل تغيير مقاومة فما اسباب هذه المقاومة

وماهي استراتيجيات المنظمات في التعامل معها

ناقشي مع مجموعتك ثم سجلي على الورق الكبير ليتم تعليقه ثم ناقشته

أنشطة الجلسة الثانية

نشاط (2/1) ورشة عمل دراسة حالة 10 د

تبذل القائدة سامية جهوداً كبيرة لتطوير منظماتها التربوية وقامت بطرح مجموعة من التغييرات التي تؤمن بانها كفيلة لتطوير هذه المنظمة ولكنها لاحظت صعوبة في تنفيذ الموظفين لهذا التغيير والبعض لم يتقبل هذه الفكرة علما انها عقدت فيهن عدة اجتماعات لإيضاح جوانب التغيير بالمناقشة مع مجموعتك حددي

جوهر المشكلة. 2- أسباب المشكلة

- ثم كيف تساعدن الأستاذة سامية للوصول لهدفها .

.....

.....

.....

.....

نشاط (2/2) ورشة عمل الزمن 7 د

هناك عدة ملامح لقيادة التغيير في المؤسسة التربوية الناجحة ناقشي مع مجموعتك وسجليها

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نشاط (2/3) قراءة موجهة ورشة عمل 5 د

لقائد التغيير الفعال مجموعة خصائص وعدة مهارات بعد قراءة الفقرتين ناقشيها مع مجموعتك وسجلي ملخصها

.....

.....

.....

.....

.....

.....



مدوناتك

دوني ملاحظتك

.....

.....

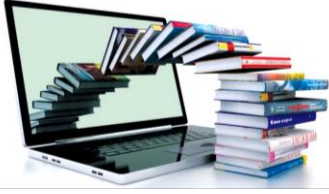
.....

.....

.....

.....





المادة العلمية

مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتنكيف، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة.

والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.

وقد أدى هذا كله الى حقيقة مهمة، وإذا لم تفهم بيئة التغيير وتتعامل معها بإيجابية وتحسن إدارتها على المستوى المؤسسي فإنك بلا شك ستجد نفسك وقد فقدت موقعك وأسهمت في إخراج مؤسستك من سباق البقاء والنماء وفشلت خططها في تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب.

فهناك تغيرات داخلية مثل التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية، والتغيرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود وأن يصبح كيانا ايلًا للسقوط. إذا التغيير سمة من سمات العصر ، والتعامل معه واستيعابه وتوظيفه لم يعد ترفا فكريا ، بل ضرورة ملحة.

تعريف التغيير:

هو عبارة عن إجراءات تنظيمية موجهة ومقصود وهادفة تسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات .

ويعرف التغيير التنظيمي أيضا على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات ، وتحديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة ، ويستهدف التغيير لأحد أمرين أساسيين :

أسباب التغيير : هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير:

١ - **الحفاظ على الحيوية الفاعلة :** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات . وتحتفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

٢ - **تنمية القدرة على الابتكار:** يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب ، وفي الشكل والمضمون.

٣ - **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء**

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.

٤ - **التوافق مع متغيرات الحياة :** القدرة على التكيف مع المتغيرات ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ، ومواقف.

٥ - **زيادة مستوى الأداء :** اكتشاف نقاط الضعف التي أدت الى انخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها



أهداف التغيير:

إن عملية التغيير تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة . ومن أهداف برامج التغيير مايلي :

- ١ -زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ٢ -زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ٣ -مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- ٤ -تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .
- ٥ -الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ٦ -بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ٧ -تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

خطوات التغيير



خطوات التغيير: مخطط المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية:

1 معرفة مصادر التغيير

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير داخلي في هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال.

٢ -تقدير الحاجة الى التغيير وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

٣ -تشخيص مشكلات المنظمة مثل بأساليب العمل التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب أو دوران العمل وغيرها

٤ -التغلب على مقاومة التغيير والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، احساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار.

٥ -تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه .

٦ -وضع استراتيجيات التغيير: ويجب العناية بالعناصر التي قد تتأثر بها المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (اعادة تصميم الوظائف

واعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، ادخال

الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل ،ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل توظيف جديد)

٧ -تنفيذ الخطة خلال فترة معينة.

٨ -متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

خطوات لتغيير الثقافة التنظيمية

7

1 دراسة وتحليل الثقافة الحالية للمنظمة

2 التعرف على التغييرات التنظيمية المطلوبة

3 تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها

4 تحديد الضجوة الثقافية

5 تصميم ووضع الخطة اللازمة للتغيير الثقافي

6 تنفيذ خطط التغيير الثقافي

7 التقييم والمتابعة المستمرة

استراتيجيات التغيير: هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها :

١ - استراتيجيات العقلانية الميدانية

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية. لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد الموظفين بالمعلومات.

٢ - استراتيجيات التثقيف والتوعية الموجهة

أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون التغيير تهديد لمصالحهم أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم لذا يقاومونه ولا يقبلوه.

٣ - استراتيجيات القوة القسرية: هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

مقاومة التغيير:

هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

أسباب مقاومة التغيير

1 - الارتياح للمألوف الخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة ويشعرون بالرضا والارتياح له
2 - سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع تشكل عائق كبير في وجه التغيير .

3 - المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير يعني خسارة شخصية له.
مزايا مقاومة التغيير: رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية فتؤدي إلى ما يلي :

١ - تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل .
٢ - تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات .
٣ - أن حالة من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة .

٤ - تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير: هناك خمسة طرق للتعامل مع التغيير:

١ - التعليم والاتصال: هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير. وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير.

٢ - المشاركة والاندماج

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ. وتستخدم هذه

الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته.

٣ - التسهيل والدعم

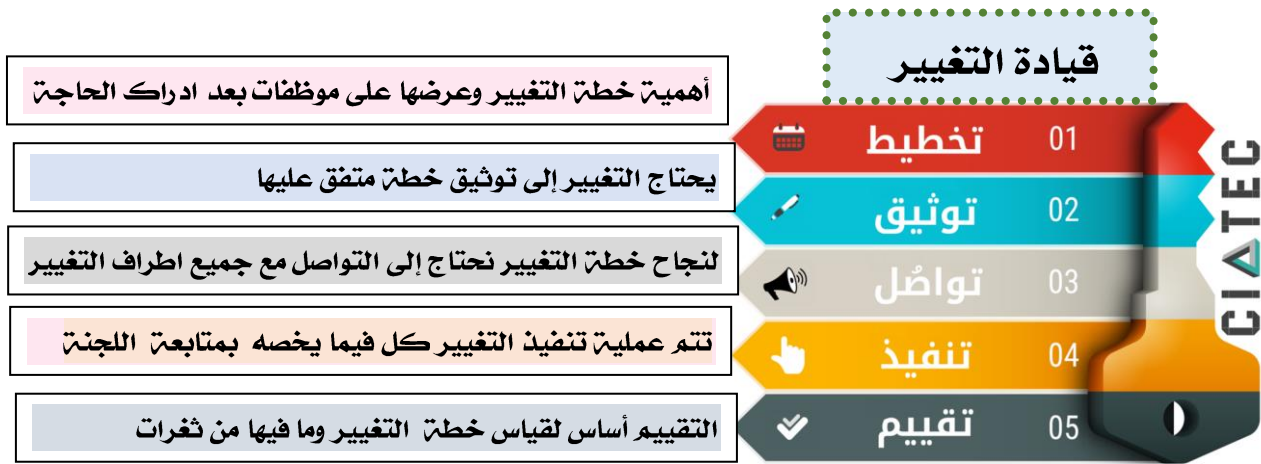
تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة ، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير.

٤ - التفاوض والاتفاق

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير

٥ - الاستغلال واختيار الأعضاء

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير. وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة .



عوامل نجاح برامج التغيير في المنظمة : حتى تكون برامج التغيير ناجحة ينبغي توافر عوامل تتيح للقائمين على برامج التغيير

في المنظمات فرص النجاح أهم هذه العوامل ما يلي :

- ١ - دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- ٢ - توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه .
- ٣ - وجود خبراء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير. وقد يكونوا من داخل المنظمة او خارجها.
- ٤ - اشراك الافراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم اهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- ٥ - شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين.
- ٦ - بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- ٧ - عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها تأثير على سلوك الافراد.
- ٨ - معرفة مصادر التغيير ومراكزه.
- ٩ - تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- ١٠ - توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.



قيادة التغيير في المؤسسات التربوية

بما أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في عصرنا هذا هو إتقان المعارف والكفايات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها بنجاح في مؤسسته التعليمية، فإن اطلاع القادة التربويين على أبرز الأفكار المرتبطة بقيادة التغيير وممارستها الناجحة يغدو أولوية ملحة.

تعريف عام بقيادة التغيير في المؤسسات التربوية:

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».

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 داخل المدرسة وخارجها بصفتهم شركاء مساهمين فيها، انطلاقاً من اعتبار التعليم «قضية مجتمعية مشتركة». ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة التربوية.

ولقد اقترح (Sergiovanni, 1987) تسع قيم أساسية ينتهجها ويطبقها القادة الناجحون الذين يفهمون الحاجة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة التربوية وأبرز ملامحها ، وهي كالآتي:

أ – القيادة بالغايات والأهداف:

وتشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى وإيصال كل المعاني بأهداف التنظيم المدرسي للعاملين. إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

ب – القيادة بالتمكين:

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام العاملين في المدرسة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية ، فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم ، وأنهم يحظون بالثقة غالباً ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل فإن العائد التربوي غالباً ما يكون عظيمًا.

ج – القيادة كقوة دافعة للإنجاز

تؤكد دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز ، فقادة المدارس الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مدارسهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب ، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح



في دعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

د - القيادة بنشر السلطة وتفويضها:

ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المدرسة، فكما يستطيع القائد أن يمارس دور المعلم، فإن المعلمين يمكن أن يتحملوا مسؤوليات قيادية، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التربوية.

هـ - القيادة بالرقابة النوعية:

تختلف الرقابة بالمدارس عن الرقابة في الشركات، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، فالرقابة النوعية تعنى بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم، وإلى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم

و- القيادة بالتحويل والتطوير:

تحويل العاملين في المدرسة تجاه غايات المدرسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين يشاركون في صياغة الرؤية العامة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المدرسي ونواتجه.

ز - القيادة بالبساطة والوضوح:

تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات.

ح - القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية:

التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، التي بنيت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة. وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المؤسسة تتاح فرص متعددة لتطبيق هذه القيم خلال برامجهم التربوية المتنوعة والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا وإلا فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح.

خصائص قائد التغيير الفعال:

أشارت نتائج الدراسات والبحوث التربوية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائداً للتغيير في مؤسسته التربوية، والتي تشمل: المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات، وهي على النحو التالي:

أ- مواقف قائد التغيير الفعال

1. يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
2. يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية.
3. يتصف بالحماسة والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها.
4. يتسم بالمثابرة، ولا يبالغ في ردود أفعاله، بل يكون عقلياً إذا ساءت الأمور بعكس ما هو منشود.
5. لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً.
6. لديه الاستعداد للتجريب والتغيير.
7. لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
8. يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمي.
9. يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك الأنموذج.

ب- طريقة تفكير قائد التغيير الفعال:

1. يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة سابقًا.
2. يعد للتغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
3. يمتاز بالمرونة ويشجع التفكير ومتابعته فترة تطبيق التغيير، يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.
4. لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراساتها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق والاحتمالات المختلفة.
5. يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.
6. لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي، ومتابعة نموه المهني المستمر.

**ج- المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال:**

1. يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها، والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
2. يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقويمها وإدراك أساليب التعزيز المنظم.
3. يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها، وذلك على النحو الأفضل.
4. يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
5. يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج والتفويض الملائم لهم باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير.
6. يمتلك مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية.
7. يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
8. لديه أساليب للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجالات تخصصه.
9. يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعد على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته.
10. يتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتيًا.

مقترحات خاصة بتنفيذ قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية:

- إدراكًا لأهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري لقيادة مؤسساتنا التعليمية وانطلاقًا 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، يمكن أن نلخص المقترحات الآتية:
- التأكيد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته لبناء وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمؤسسة، وغرس التغيير في ثقافة المؤسسة.
 - 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.
 - السعي الجاد لتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها.
 - التأكيد على تنمية الموارد البشرية وتنمية الأنماط القيادية الفاعلة والمنتجة التي تمتاز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
 - مشاركة العاملين، من خلال مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تشخيص مشكلات المؤسسة ورسم أهداف التغيير.
 - التركيز على تنمية جماعات العمل لتسودها روح الفريق التعاوني داخل المؤسسة التربوية والعمل على دعم الجهود التشاركية

• ومن أبرز الأخطاء في المؤسسة ما يأتي:

1. الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة، فالمؤسسة الراضية عن ذاتها وعن إنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة لإحداث التغيير.
2. غياب التكاتف القوي بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج نجاح التغيير إلى وجود تكاتف قوي بين القيادة والمنفذون.
3. الافتقار لوجود الرؤية أو ضعف القدرة على توصيلها فدون وجود الرؤية الواضحة حول أهمية ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك، تبقى جهود التغيير مقتصرة على وجود قائمة من المشروعات المتفرقة وغير المنسجمة التي تتطلب وقتًا وجهدًا ومالاً.
4. إن نجاح التغيير يتطلب أناسًا راغبين في التطوير والتجديد، ولكنهم لن يفعلوا ذلك إذا لم يفهموا بوضوح سبب التغيير ومغزاه، ودورهم في إنجاحه وأثره على مصلحة المؤسسة وأهدافها، وعلى أهدافهم الخاصة.
5. عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة على المدى القصير أو بشكل سريع.
6. عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة، فإذا لم يتم تأصيل التغيير وترسيخه في جذور الثقافة المؤسسية ويصبح جزءًا منها، فإن الجهود المبذولة لإحداث التغيير والتطوير لن تحقق النجاح المنشود وستنتهي في مهدها.

تم وبحمد الله

