

# الإصلاح التربوي : نحو قيادة ميسرة للتغيير

بدر بن عبدالله الصالح  
استاذ مشارك تقنية التعليم والتصميم التعليمي  
جامعة الملك سعود : الرياض  
حقوق الطبع محفوظة 2005/1425

[bader@ksu.edu.sa](mailto:bader@ksu.edu.sa)

## الإصلاح التربوي: لماذا ؟

- التحول في تقنية المعلومات والاتصال
- مهارات الإلفية الثالثة
- التحول في الفكر التربوي
- عجز النظام التقليدي عن الإستجابة لتحديات المرحلة

## تقنية المعلومات والاتصال:

- تقنيات أكثر كفاءة
- تقنيات أكثر إتاحة
- حكومة إلكترونية
- تجارة إلكترونية
- مدرسة إلكترونية
- جامعة افتراضية
- الخ.....

## مهارات الإلفية الثالثة :

- اتصال
- حوسبة
- عمل في فريق
- تعلم موجّه ذاتياً
- تفكير ناقد وابتكاري
- اتخاذ قرار
- تعلم مدى الحياة

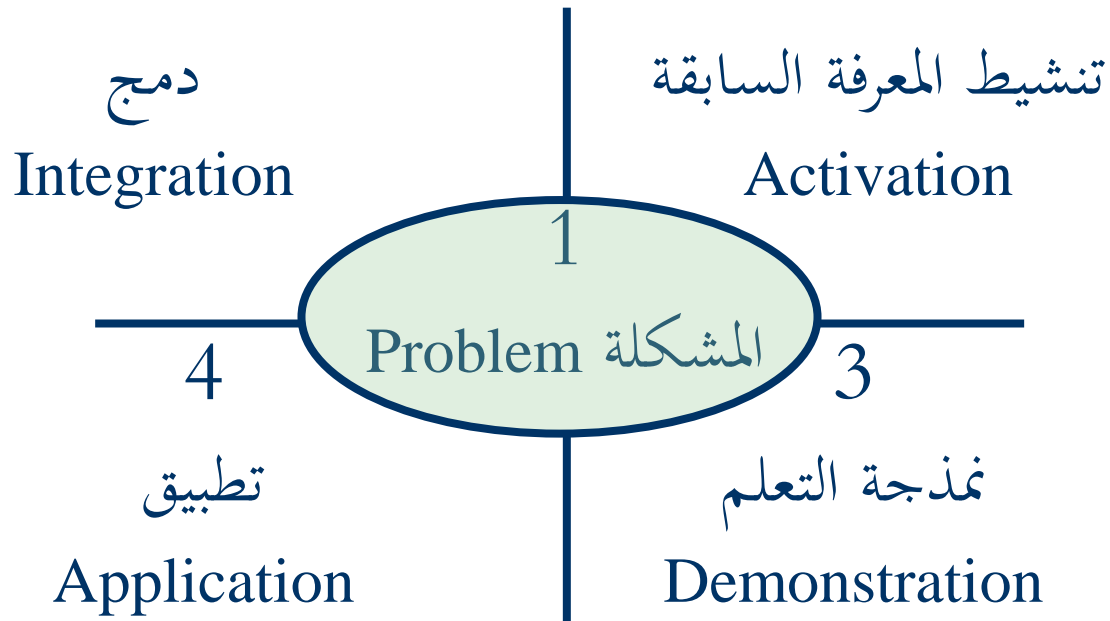
# التحول في الفكر التربوي :

● من نموذج نقل المعلومات (Transmission Model)

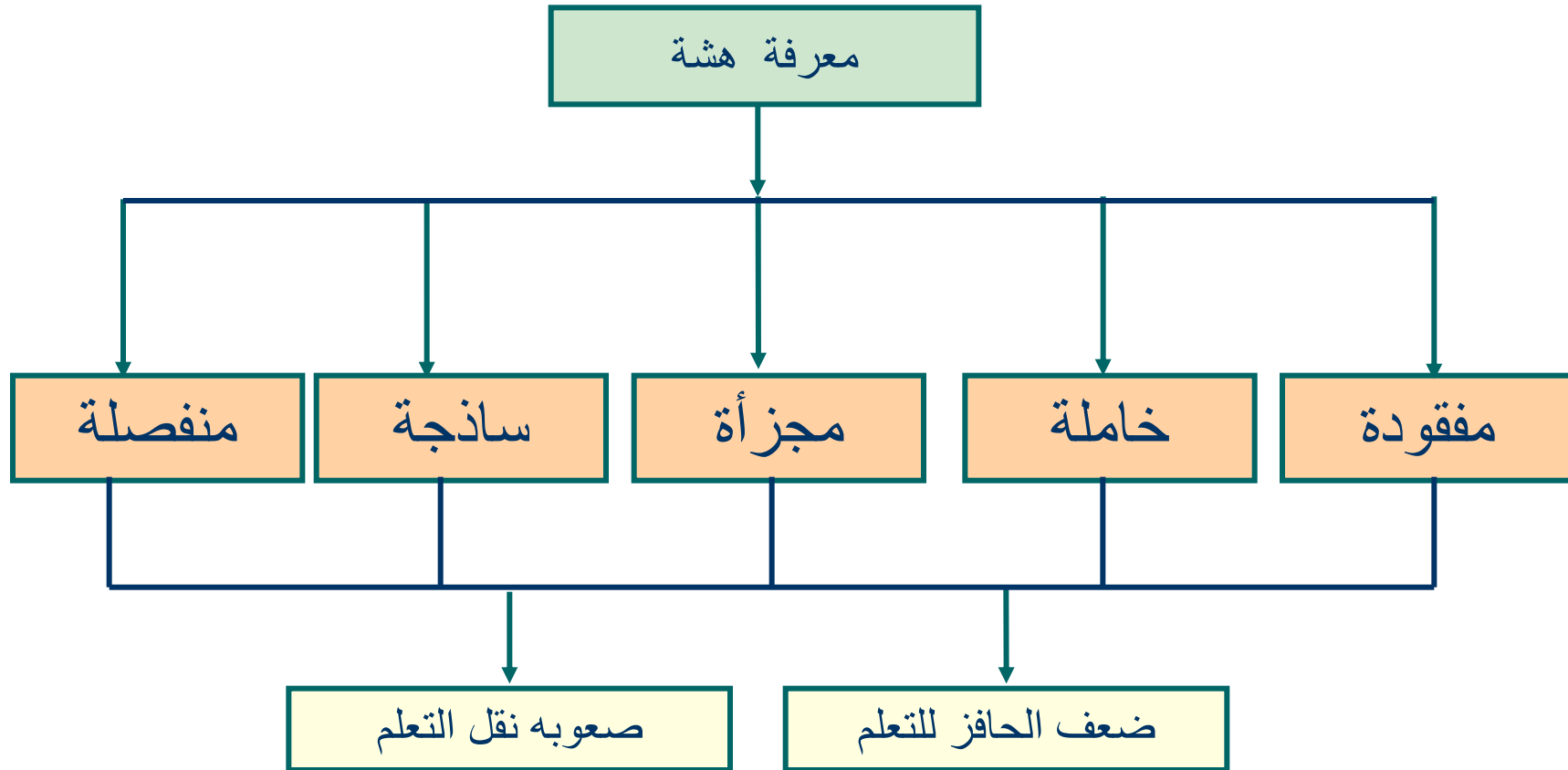


# التحول في الفكر التربوي :

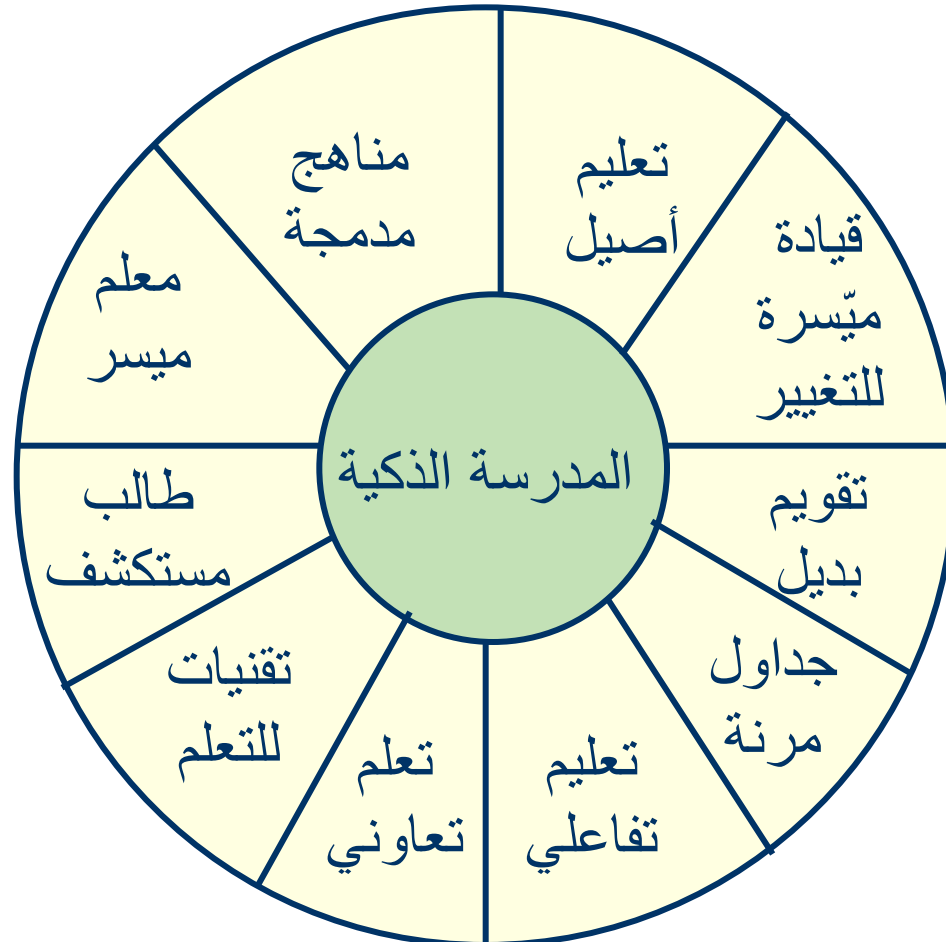
● إلى نموذج تحويل المعلومات (Transformative Model)



# عجز النظام التقليدي عن الاستجابة لتحديات المرحلة :



# ملامح النموذج التربوي البديل : المدرسة الذكية





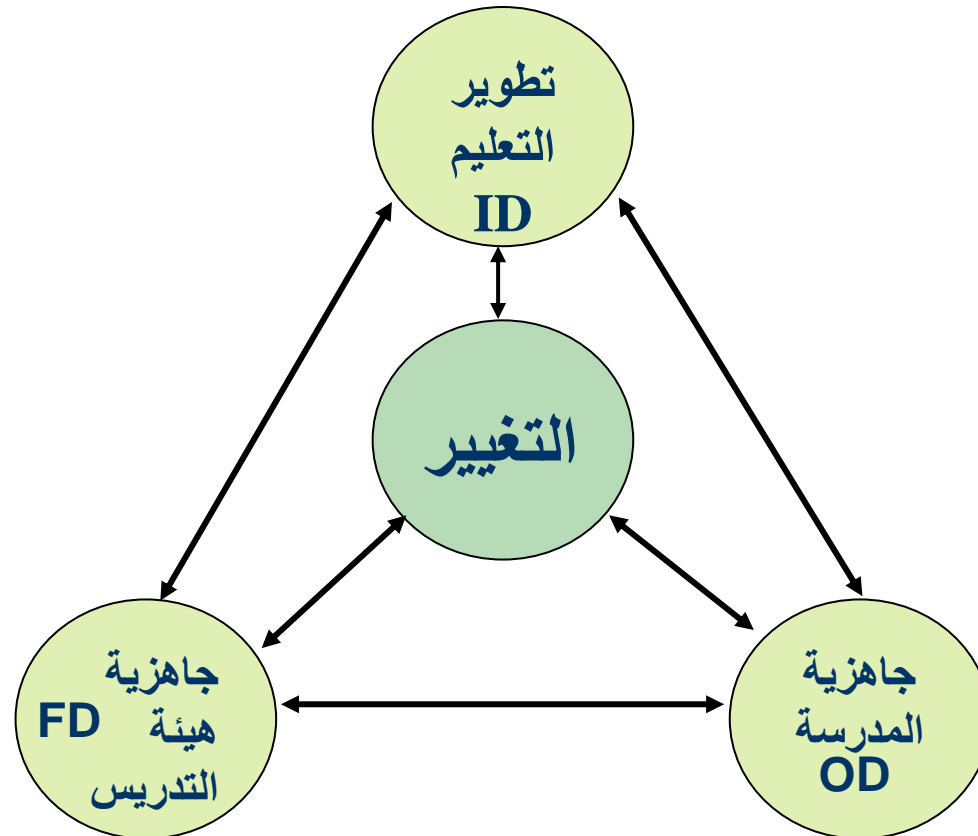
# الإصلاح التربوي :كيف؟

ثلاثة أسئلة كبيرة:

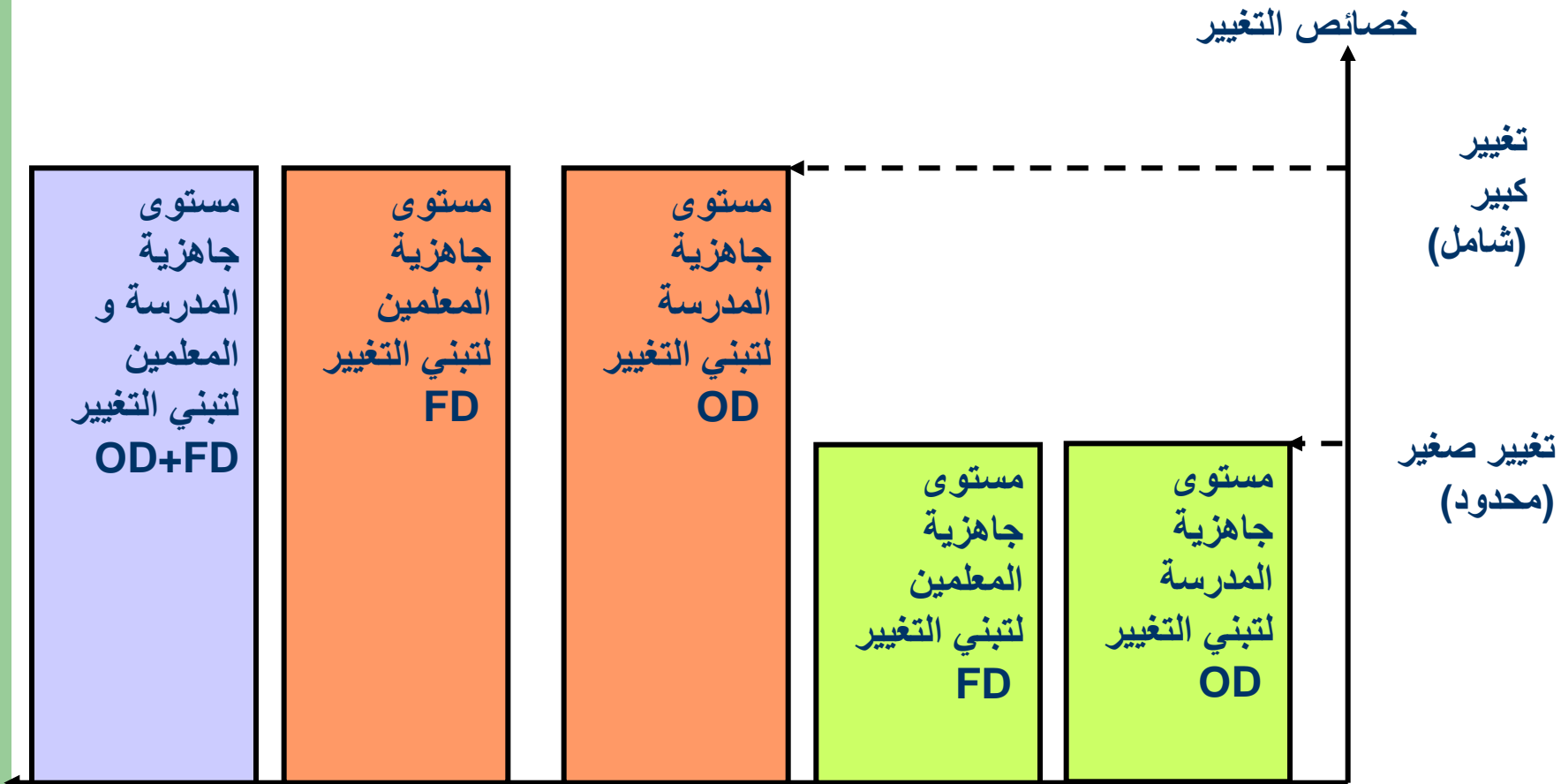
- مالوضع الراهن ؟
- مالوضع المرغوب ؟
- كيف يمكن الإنتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب ؟

# الإصلاح التربوي : كيف؟

مستوى الجاهزية للتغيير :



# مفهوم مستوى الجاهزية لتبني التغيير



# مكونات الإصلاح التربوي ومستوياته :

المستوى الأول: الوزارة  
و إدارة التعليم

تخطيط استراتيجي :

- رؤية واضحة
- أهداف محددة
- آليات ملائمة
- توفير المصادر
- بنية بشرية (FD)
- تطوير المنظمة (OD)
- بنية تقنية (IS)

المستوى الثاني: المدرسة

تخطيط تقني :

- رؤية و أهداف
- آليات للتنفيذ
- تطوير هيئة التدريس (FD)
- توفير المصادر
- قيادة ميسرة للتغيير

المستوى الثالث: قاعة  
الدراسة

- تعليم أصيل • مناهج مدمجة
- تعليم تفاعلي • تعلم تعاوني
- معلم ميسر • طالب مستكشف
- تقويم بديل

# الإصلاح التربوي

نحو قيادة ميسرة للتغيير

# القيادة و الإدارة :

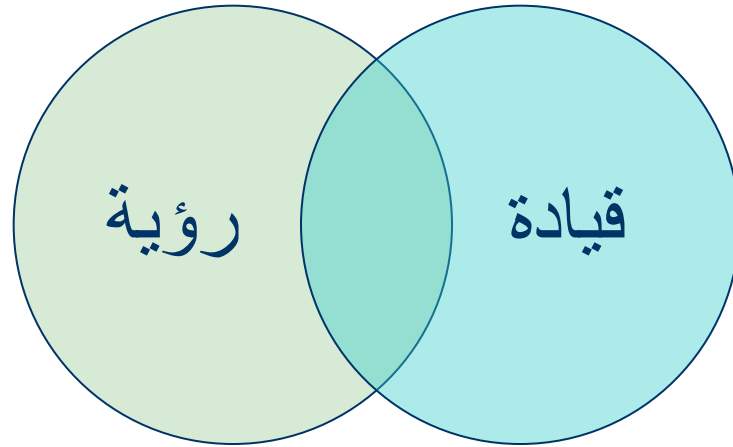
## القيادة

- تحويل النيات والمقاصد إلى واقع
- تحريك الناس نحو الهدف
- عملية اقناع وتأثير لتحقيق الاهداف المشتركة
- القيادي: صناعة مستقبل المؤسسة

## الادارة

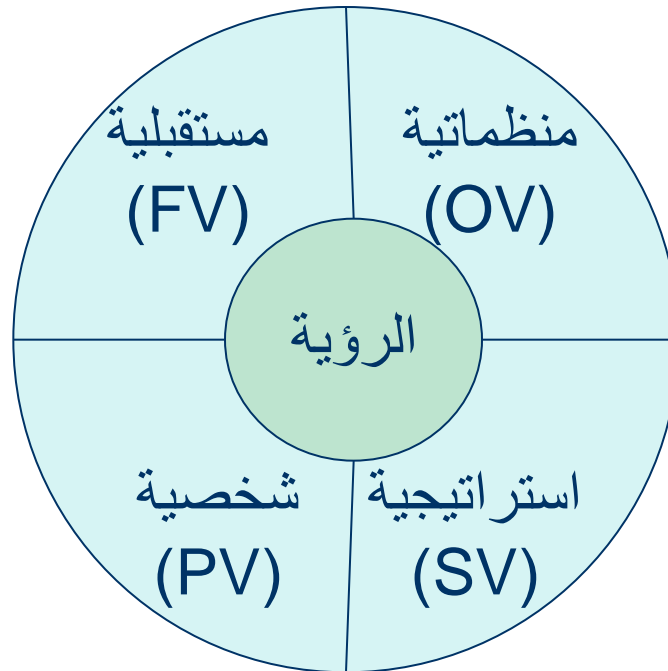
- تخصيص المصادر والاستخدام الامثل للموارد
- المدير: تسيير الأمور اليومية

# خصائص القيادة الميسرة للتغيير :



# خصائص القيادة الميسرة للتغيير : الرؤية

## أنواع الرؤية





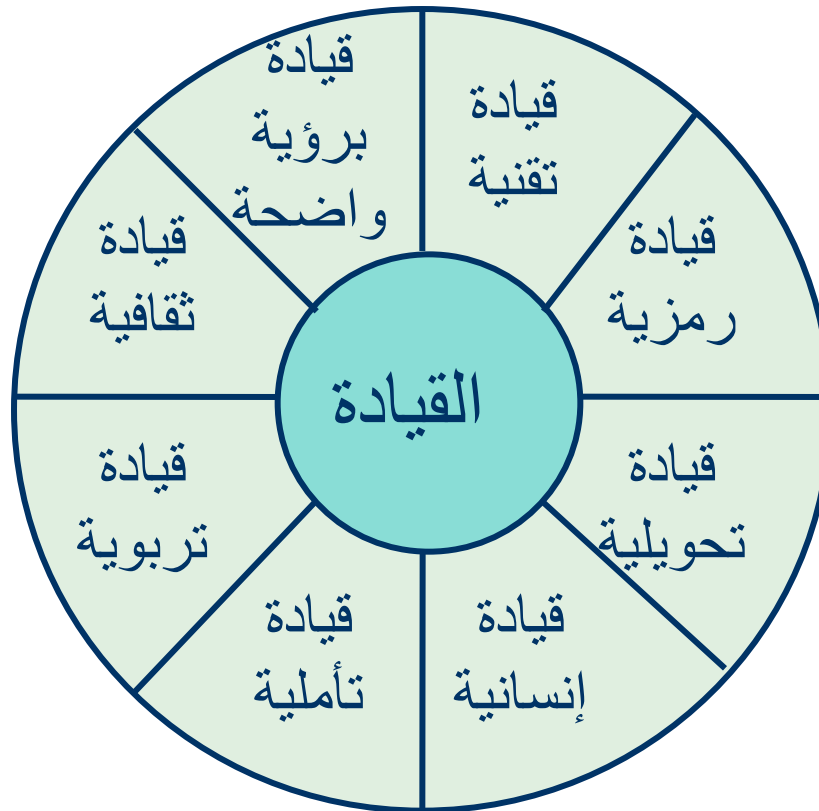
# الرؤية

المقدرة على وضع رؤية مقنعه تأخذ الأفراد إلى مكان جديد ,والمقدرة على ترجمة الرؤية إلى واقع .

- الرؤية المنظماتية (OV): لدية صورة كاملة عن مكونات النظام (المدرسة) وفهم العلاقات بينها .
- الرؤية المستقبلية (FV): لديه صورة شاملة للكيفية التي ستبدو بها المنظمه(المدرسة) في فترة محددة في المستقبل .
- الرؤية الشخصية (PV): الطموح الشخصي للقائد بالنسبة للمنظمة (المدرسة) , والتي تعمل كمحفز وقوة دافعة لتصرفات القائد لربط الرؤيتان المنظماتية والمستقبلية .
- الرؤية الإستراتيجية (SV): ربط الواقع الحالي (الرؤية المنظماتية) باحتمالات المستقبل (الرؤية المستقبلية) بأسلوب فريد (الرؤية الشخصية) ومناسب للمنظمة

# خصائص القيادة الميسرة للتغيير: القيادة

## أنواع القيادة



# خصائص القيادة الميسرة للتغيير: أنواع القيادة

## قيادة برؤية واضحة (VL)

- فهم التغيير وعملية التغيير
- تطوير صورة مستقبلية للحالة المحسنة للمدرسة
- تشجيع الابتكارية
- إدارة العمليات المرتبطة بتعلم الطلاب
- توظيف اتصال فعال

# خصائص القيادة الميسرة للتغيير: أنواع القيادة

## قيادة ثقافية (CL)

- معرفة ثقافة المدرسة وتقاليدها
- تشكيل ثقافة المدرسة لدعم الممارسات التعاونية
- تحييد (أو) التخلص من التقاليد المدرسية التي تعوق تحقيق رؤية الإصلاح التربوي

# خصائص القيادة الميسرة للتغيير: أنواع القيادة

## قيادة تربوية (EL)

- فهم المناهج
- فهم أساليب التعليم و التعلم
- استخدام المعلومات والتقويم لتحسين النظام التربوي للمدرسة

# خصائص القيادة الميسرة للتغيير: أنواع القيادة

## قيادة تأملية (RL)

- تفعيل عملية تقويم الأداء
- مقارنة التطبيقات الماضية والحالية بهدف تحسين الأداء

# خصائص القيادة الميسرة للتغيير: أنواع القيادة

## قيادة إنسانية (HL)

- دعم تقاليد الزمالة
- بناء فريق
- إيجاد كثافة قيادية
- تحديد الفرص و البناء على نقاط القوة
- تقدير المصادر البشرية في المدرسة

# خصائص القيادة الميسرة للتغيير: أنواع القيادة

## قيادة إنسانية (HL):

- القائد الساعي إلى التفوق
- القائد المشارك
- القائد المدرب
- القائد المشاور



# خصائص القيادة الميسرة للتغيير: أنواع القيادة

## قيادة تحويلية (TL)

- رفع القادة وتابعوهم بعضهم بعضا إلى أعلى المستويات المعنوية والحافز
- التماس المثل العليا والقيم الأخلاقية مثل العدالة والمساواة
- اتخاذ زمام المبادرة (proactive) بدلاً من أسلوب رد الفعل (reactive)

## القيادة التقنية :

- توظيف التقنية في تنفيذ مهام الإدارة المدرسية
- نمذجة استخدام التقنية
- قيادة الإصلاح التربوي المعتمد على التقنية

# المعايير التقنية لإداريي المدارس: لماذا؟

- لا يتوافر لإداريي المدارس اليوم سوى القليل أو لا شيء من التدريب حول كيفية إدارة التغيير
- غالباً ما يكون التركيز في دمج التقنية على المعلمين دون إدارة المدرسة
- تأسيس رؤية مشتركة وخطة للتقنية على مستوى المدارس وإدارة التعليم
- أهمية دور الإدارة المدرسية في تقرير مستوى دمج التقنية في التعليم
- تحديد المهارت والمعرفة التقنية التي يحتاجها أداريو المدرسة

## ما المعايير التقنية لإداريي المدارس ؟

- معايير ومؤشرات أداء للقيادة الفعّالة للاستخدام الشامل والفعال للتقنية في المدرسة
- الافتراض: الإداري الفعّال لمدرسة القرن الحادي والعشرين هو مستخدم بارع للتقنية
- توفر التقنية إمكانات هائلة لمقابلة الحاجات المتنوعة للمعلمين والمتعلمين وإدارة المدرسة

# المعايير التقنية :

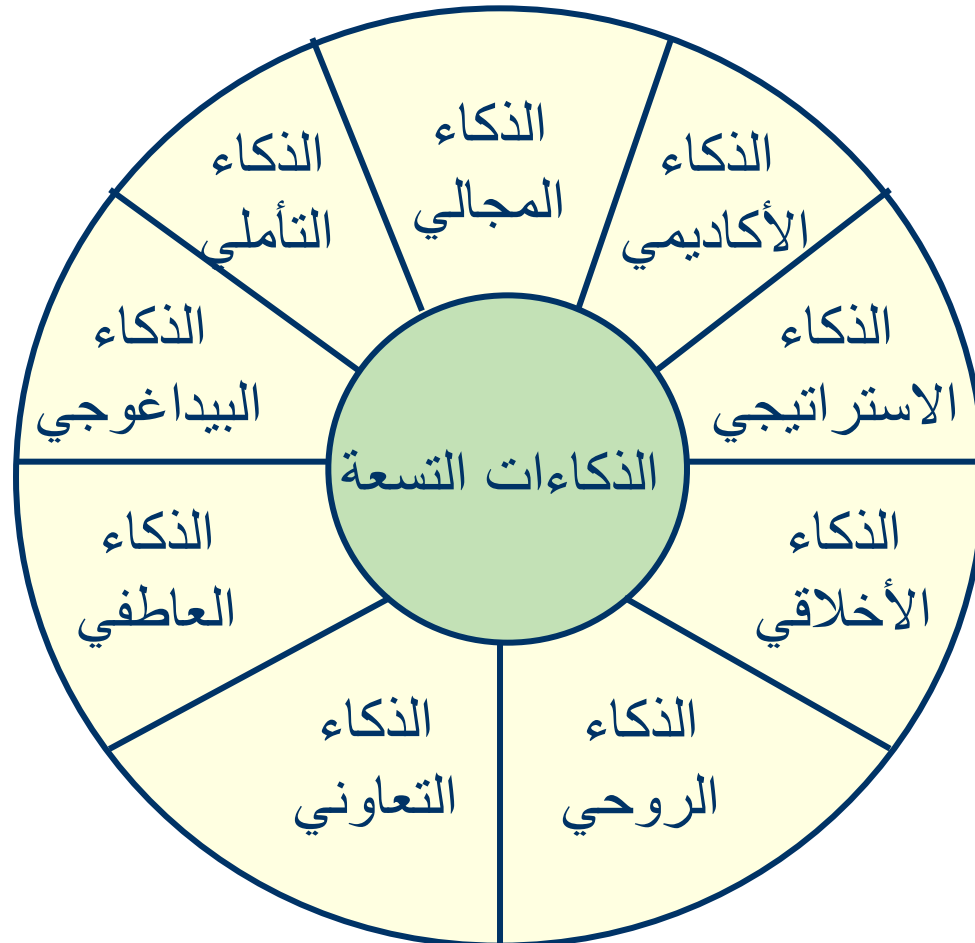
- 1- القيادة والرؤية : رؤية مشتركة لدمج شامل للتقنية وتوفير بيئة وثقافة تساعدان على تحقيق تلك الرؤية
- 2- التعلم والتدريس : تصميم المناهج والاسراتيجيات التعليمية وبيئات التعلم لدمج التقنيات المناسبة لدعم التعلم والتدريس إلى أقصى حد ممكن
- 3- الإنتاجية والممارسة المهنية : توظيف التقنية من أجل تحسين ممارسته المهنية وزيادة إنتاجته الشخصية وإنتاجية الآخرين
- 4- الدعم والإدارة والعمليات : دمج التقنية بغرض دعم نظم منتجة في التعلم والإدارة
- 5- التقدير والتقويم : استخدام التقنية لتخطيط وتنفيذ نظم شاملة وفعّالة لتقدير وتقويم الاستخدامات المناسبة للمصادر التقنية في التعلم والاتصال والإدارة والإنتاجية

# خصائص القيادة الميسرة للتغيير: أنواع القيادة

## قيادة رمزية (SI):

- تشجيع العلاقات العامة والتعريف بأهمية برنامج الإصلاح التربوي لأعضاء المجتمع المدرسي و المجتمع المحلي

# الذكاءات التسعة للقيادة المدرسية:



## الشروط التي تساعد على التغيير الناجح :

- عدم الرضا عن الوضع الراهن
- توافر المعرفة والمهارات
- توافر المصادر
- توافر الوقت
- مكافأة وحوافز
- مشاركة في اتخاذ القرارات
- التزام ثابت وواضح باستمرار الدعم
- قيادة فعّالة



## مبادئ تيسير التغيير :

- فهم التغيير بكونه عملية وليس حدثا ولهذا يتطلب وقتا وطاقة ومصادر.
- التغيير يحققه الأفراد أولاً ثم المؤسسة التي تتغير عندما يتغير الأفراد
- التغيير خبرة شخصية : الأفراد يتغيرون بسرعات وطرق مختلفه :
  - الوعي
  - الاهتمام
  - التجريب الذهني
  - التجريب الفعلي
  - التبني
  - التثبيت

## مبادئ تيسير التغيير :

- التغيير يتضمن نمواً في الاتجاهات نحو التغيير المرغوب والمهارات المطلوبة لاستخدامه: وضع المهارات و الاتجاهات في الحسبان (FD)
- تكيف التغيير لحاجات المستفيدين المختلفة والمتغيرة بمرور الوقت
- النظر إلى المدرسة باعتبارها نظام يتكون من نظم فرعية بينها علاقات اعتمادية
- الاتفاق أكثر قوة من التحكم البيروقراطي دون تجاهل الحاجة إلى القيادة
- توظيف مفهوم التفكير الكلي (ST)

# مهارات القيادة التربوية لتيسير التغيير الناجح :

- معرفة بإدارة التغيير (CM)
- أسلوب قيادة تعاوني
- بناء فريق برؤية مشتركة
- قيم تربوية توجه الجهود
- معنويات عالية بالنسبة للأهداف
- معرفة بالمناهج وأساليب التدريس
- فلسفة تربوية مدعمة علمياً
- معرفة بثقافة المدرسة وكيف يمكن تغييرها (أو) إعادة تشكيلها

## سلوك المدير المرتبط بالتغيير الناجح :

- رؤية واضحة لأهداف المدرسة الحالية والمستقبلية
- العمل بإصرار وجد ومثابره لتحقيق الرؤية
- إنجاز الطلاب وسعادتهم يمثل أولوية للمدير
- لديه توقعات عالية حول الطلاب والمعلمين ونفسه
- يشارك بنشاط في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون التدريس في ضوء الأهداف والاستراتيجيات التعليمية

## سلوك المدير المرتبط بالتغيير الناجح :

- على اطلاع مستمر حول أداء المعلمين والطلاب
- لديه اهتمام بدعم فرص النمو المهني للمعلمين
- يطالب بتغييرات في إدارة التعليم لصالح مدرسته
- يوفر الحافز والتشجيع لدعم التغيير
- يهتم بالمصلحة الشخصية للمعلمين
- ينمذج السلوك الذي يرغب من المعلمين الإقتداء به
- يطلب ويبحث دوماً عن المصادر والدعم لتحقيق أهداف المدرسة

## تدخلات المدراء لتيسير التغيير

- إيجاد ثقافة ميسرة للتغيير
- تطوير رؤية واضحة ونشرها في مجتمع المدرسة
- تخطيط المصادر وتوفيرها
- توفير فرص التدريب والتطوير المهني
- المتابعة والتقويم لجهود المدرسة في تحقيق أهدافها
- الاستمرار في توفير المساعدة المطلوبة .

## التحرك نحو المدرسة الذكية:

يتطلب :

- تغيير قابل للتطبيق
- عملية تغيير فعّالة إثناء مرحلة المبادرة
- عملية تغيير فعّالة إثناء مرحلة التنفيذ
- عملية تغيير فعّالة لتثبيت التغيير
- مدرسة متعلمة

## التغيير القابل للتطبيق:

- لا يضاعف العبء التدريسي على المعلم
- يسمح للمعلم بدور إبداعي
- يتجنب المطالب العالية على مهارات المعلمين و مواهبهم
- يوفر دعم قوي لمصادر التعليم و التعلم
- اقتصادي في تحقيق الأهداف (C/E)



## عملية التغيير الفعّالة إثناء مرحلة المبادرة و ما بعدها:

- تعتمد على حاجة واضحة و ملموسة للمستفيدين
- تتمتع بتأييد قوي في مجتمع المدرسة
- تعتمد على فلسفة و أساليب واضحة
- عملية و يمكن تحقيقها
- توفر المصادر المالية و البشرية و غيرها من المصادر
- تتضمن تحدياً بدلاً من كونها بسيطةً جداً
- تتضمن بعض الضغط و دعم جيد من الإدارة

# عملية التغيير الفعّالة في مرحلة التنفيذ:

- تبدأ صغيرة لتحقيق هدف كبير
- تستفيد من المستشارين طوال عملية التغيير
- تطّور خبراء داخليين مسؤولين لتوجيه عملية التغيير
- تتحرك نحو التطبيق العملي دون توقع فهم و اشتراك كل فرد
- تتجنب التنفيذ الآلي للتغيير
- تتوقع أن الالتزام و الشعور بالمسؤولية سيتطور تدريجياً
- تشرك الذين يمكنهم رسم صورة لما ستكون عليه المدرسة في المستقبل
- تشرك المستفيدين في السلطة و اتخاذ القرار
- تتوقع فرص و مشكلات ينبغي التعامل معها

## عملية تغيير فعّالة لتثبيت التغيير:

- تتجنب الاعتماد الكامل على مصادر مالية خارجية
- تتجنب الاعتماد الكامل على واحد أو اثنين من الأفراد المهمين
- تنمي خبرات عدد أكبر من أعضاء المجتمع المدرسي

# المدرسة المتعلمة The learning school

## خمسة نشاطات رئيسة للمدرسة المتعلمة:

- عملية منظمة لحل المشكلة
- تجريب الأساليب الجديدة
- التعلم من خبراتها الخاصة وتاريخها الماضي
- التعلم من خبرات الآخرين وتطبيقاتهم المتميزة
- نقل المعرفة ونشرها بسرعة وفاعلية في أرجاء المدرسة