

مقدمة

تفكير تناقضي

Paradox (Mindset)

القيادة في القرن الحادي والعشرين كأداة للتعامل مع التحديات المعقدة تواجه القيادة في القرن الحادي والعشرين تحديات معقدة عديدة تحمل في طياتها تناقضات ومتطلبات متنافسة. تتطلب هذه التحديات نهجًا جديدًا للتفكير يُعرف باسم "التفكير المتناقض" أو "العقلية المتناقضة". "هو القدرة على قبول واحتضان التوترات الكامنة في التحديات المعقد وحتى الشعور بالطاقة والحيوية بفضلها. (Smith & Tushman, 2005).

التفكير التناقضي "هو القدرة على ان نحمل قطبي التوتر القائم والتحرك بينهما، والتفكير فيهما بمصطلحات "و- وليس "أو-أو" (على سبيل المثال: مدى قصير و مدى طويل وليس مدى قصير أو مدى طويل).

"الأقطاب في داخل التوتر هي أزواج مترابطة تعتمد على بعضها البعض "ما بعد الزمن". تعيش التوترات داخلنا ونعيش نحن داخلها، وتوجد على جميع مستويات النظام - من أطراف التوترات في أدمغتنا إلى القضايا العالمية... القطبية حتمية، وغير قابلة للحل (بمعنى أنه لا يمكن اختيار قطب واحد من التوتر كحل دائم)، ولا يمكن "تدميرها" ولا يمكن إيقافها، هي هبة من الطبيعة، ظاهرة طبيعية مثل الجاذبية الأرضية وشروق الشمس". مقتطف من كتاب بري جونسون

خطوط لشخصية التوترات

يُعرّف التوتر بوجوده بين قطبين. لكل قطب قيمة ومبرره العميق، لذلك لا يمكننا بشكل قاطع تفضيل أحد الجانبين والتخلي عن الآخر تمامًا.

ومع ذلك، من الصعب علينا التكيف مع نمط التفكير الذي يحمل كلا القطبين في نفس الوقت ويتجنب اتخاذ قرار قاطع بينهما. على المستوى التطوري، يتخصص دماغنا في التفكير "أو - أو"، لأنه في الماضي كان يجب علينا أن نقرر بسرعة كبيرة ما إذا كان الموقف خطيرًا أم أمناً. في السياق اللغوي أيضاً، نفكر إلى طرق للتعبير عن دمج الأقطاب. نحن نميل إلى التحدث عن الأقطاب ب "أحدهما ضد الآخر" (على سبيل المثال: الاستقرار مقابل التغيير)، أي التعرف على موقف صراع حيث يتعين علينا اختيار جانب، وتوزيع فائز وخاسر...

العمل مع التوترات، بما في ذلك صياغة التوترات الرائدة في أعمالنا ودمج أنماط التفكير المتناقضة، يساعدنا على:

- رؤية الواقع بشكل كامل وأكثر ثراءً، واتخاذ قرارات دقيقة فيما يتعلق باحتياجاتنا والسياق.
- تبسيط القضايا الإدارية المعقدة، وتحديد أنماط عميقة متكررة، ومنع شعور الإغراق.
- الحفاظ على التوازن، وتجنب "الانهيار" إلى قطب واحد من التوتر مع إهمال القطب الآخر - مما يجعل القرارات الإدارية مستدامة.

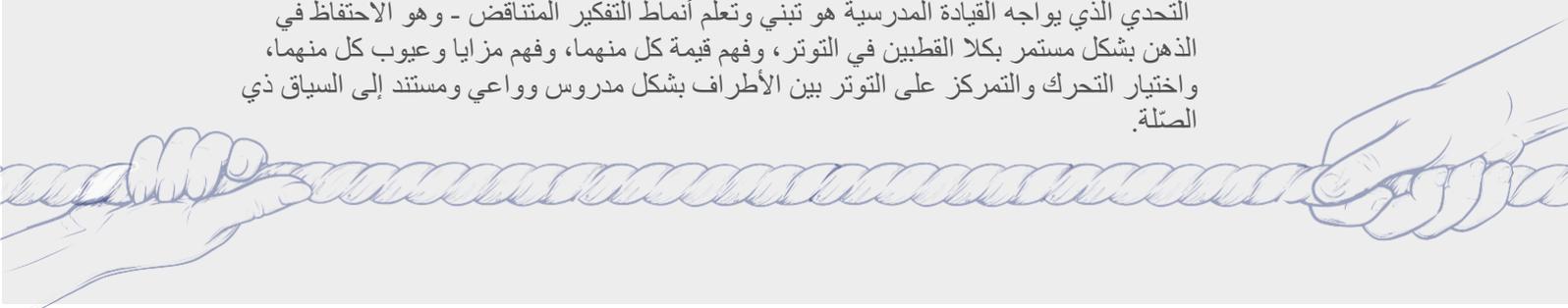
فوائد العمل مع التوترات وفقاً لنمط التفكير المتناقض

القيادة التربوية في جوهرها تتعلق باتخاذ قرارات مستمرة في مواجهة العديد من التوترات على مختلف مستويات العمل. خطة غيفن تزيد من نطاق القرارات التي يتعين على المديرين والموظفين اتخاذها بأنفسهم، وبالتالي من المتوقع أن توسع وتزيد أيضاً من التوترات التي يتعين عليهم العمل في إطارها والضغوط التي يتعرضون لها.

لا لا يتعلق الأمر باختيار ثابت ومحدد مرة واحدة فيما يتعلق بأقطاب التوتر المختلفة: فالمفاهيم، والاعتبارات المهنية، والسياقات المحلية تقودنا إلى قرارات مختلفة فيما يتعلق بالحركة والاختيار على محور التوتر.

التحدي الذي يواجه القيادة المدرسية هو تبني وتعلم أنماط التفكير المتناقض - وهو الاحتفاظ في الذهن بشكل مستمر بكلا القطبين في التوتر، وفهم قيمة كل منهما، وفهم مزايا وعيوب كل منهما، واختيار التحرك والتمركز على التوتر بين الأطراف بشكل مدروس وواعي ومستند إلى السياق ذي الصلة.

القيادة التربوية والتفكير المتناقض في سياق خطة غيفن



تشبيهات من عالم البيلاتس

العمل مع التوترات الرئيسية في عملك يهدف، من بين أمور أخرى، إلى توسيع نطاق حركتكم كقيادة في التمركز على هذه التوترات. يمكن استخدام مصطلحات من عالم البيلاتس لوصف هذه العملية: العمل المستمر على التوتر يُشبه تمارين الإطالة التي تُزيد من نطاق الحركة والمرونة في حركة القيادة، وتسمح باتخاذ قرارات متوازنة مع "إصابات" أقل

عملية التمدد هي عملية تدريجية: بناء المرونة وتوسيع نطاق الحركة على التوتر هو عملية معقدة ومستمرة وليست حدثاً لمرة واحدة. يتطلب ذلك تأملاً رجعيًا للحركة التي ستقوم بها على التوتر على المدى الطويل، والتغييرات في قراراتك وموقعك على التوتر على المدى الطويل.

أخيرًا، تتطلب العملية منا الحفاظ على الاتصال بـ "مركزنا."

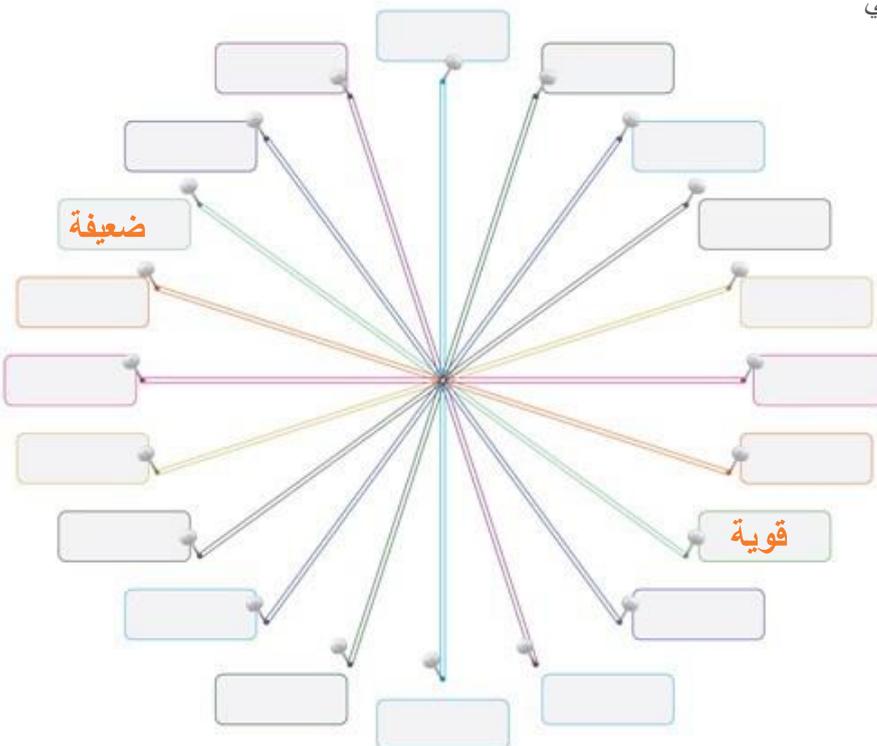
تمامًا مثلما تسمح لنا عضلات الجذع في أجسامنا بالحفاظ على جسم ثابت وحركة دقيقة وفعالة من خلال الاهتمام والاستماع، فإن بوصلتنا الداخلية القيمة والتعليمية تشكل الأساس لقدرتنا على التحرك والتمركز بشكل مدروس على التوترات، مع مراعاة الاعتبارات الإدارية البراغمية التي تعتمد على السياق.

وحدة 1 | "أي توتر!" مرحلة أ

استعينوا بالملف المرفق (خريطة التوترات الفارغة) لتحديد التوترات الرئيسية المتوقعة خلال برنامج غيفن

يتم تحديد كل توتر من خلال صياغة زوج الأقطاب التي تحملها. ملاحظة: ليس المقصود "التوترات" معنى "الضغوطات". أمثلة أولية للتوترات:

1. توترات متعلقة بالاستجابات والإجراءات: نوع الاستجابات، لمن موجهة هذه الاستجابات، كيفية توزيعها على محور المكان والزمان.
 - قدرات داخلية - استجابات خارجية
 - قوية - ضعيفة
2. توترات متعلقة بمفهوم القيادة وأسلوبها:
 - اللعب على المكشوف - المخاطرة الحذر -
 - يحتاجون لي - يمكن بدوني



תوصיות ונקודות מפתח לשיעור אקטב התזרת:

1. התזרת מוגדרת **בין קטבין זוי קימה**, מתזדיין مع بعضهم البعض (اختيار أحدهما يأتي بالضرورة على حساب الآخر). ليس هذا اختيارًا بين "جيد" و "سيئ": يجب أن يكون لكل من الأقطاب قيمة واضحة، ولا يمكن التخلي عن أي منهما بشكل قاطع. يجب علينا أن نحمل القطبين في أذهاننا بشكل دائم، وأن نتمركز على المحور بينهما.
2. نظرًا لأن لكل من الأقطاب قيمة مشروعة كبيرة، فمن المهم صياغة الأقطاب **بكلمات غير ذات دلالة سلبية**. (على سبيل المثال: صياغة التوتير بين "الجودة - الكمية" قد تكون غير كافية، لأن المفهوم السائد يفضل الجودة على الكمية. وبالمثل، فإن صياغة التوتير بين "التركيز - الانتشار" قد تكون مشكلة، لأن كلمة "منتشر" مرتبطة بقلة الكفاءة والسطحية. لذلك، نفضل صياغة مثل: العمق - الاتساع في حين أن لكل واحد من هذه الأقطاب قيمة: "عمق الخبرة مقابل سعة وتنوع الاستجابات).
3. نسعى لصياغة القطبين **بلغة بسيطة وواضحة وبديهية**، تكون مفهومة للجميع و"تحدث عن نفسها". من المستحسن تجنب صياغة الشعارات المنمقة/العقلانية قدر الإمكان، واختيار صياغة تتعلق بشكل أساسي بما هو مهم بالنسبة لنا.
4. **شاركوا بانفتاح** في جميع التوتيرات التي تخطر ببالك. كلها تستحق النقاش، ولا توجد توتيرات "غير جميلة" يجب التغاضي عنها.
5. **صياغة التوتيرات معًا وليس بمفردك**، يعزز الحوار المشترك أهمية التوتير الذي حددته، ويساعد في صياغة أقطابه بدقة ووضوح.

وحدة 2 | "هذا التوتير هو أنا"

المعنى الشخصي وراء التوتيرات

تهدف الأنشطة التالية إلى تقديم عمق إضافي لعملية صياغة التوتيرات وربما "فهم الامور" على المستوى الشخصي. التوتيرات التي نتعامل معها لم "تولد" اليوم. نحن نعمل في العالم على أساس روايات داخلية تبلورت "في مكان ما" في الماضي وتشكل ميولنا الطبيعية نحو أحد قطبي التوتير، سواء كنا على دراية بذلك أم لا.

كشفت هذه الروايات يساعدنا على تقليص نقاط العمى في عمليات صنع القرار لدينا. وتجسد لنا أنه من أجل النجاح في التكيف والتحرك على طول التوتير، من أجل الاحتفاظ بكلا قطبي التوتير في نفس الوقت، يجب أن نفهم ما يدفع ميل القلب الطبيعي لدينا.

إمكانية أ

من خلال النظر إلى خريطة التوتيرات التي أنشأناها، تحقق من:

- ما هو التوتير الذي لديك شعورًا بوجود مساحة حركة أكبر فيه ومرونة أكبر؟ ولماذا؟ ما الذي يسمح بذلك؟
- ما هو التوتير الذي لديك شعورًا بوجود مساحة مرونة أصغر فيه وصلابة أكبر؟ ما هو مصدر هذه الصلابة؟ في أي مرحلة من حياتك تم تشكيلها؟ واين "تتواجد" في بوصلتك الداخلية؟

إمكانية ب

- فكر في قصة من حياتك شكلتك بشكل عميق صف القصة كتابةً في بضع سطور. حاول تحديد التوتير المركزي (أو التوتيرات) الذي تتناوله هذه القصة.
- كيف تشكلت هذه القصة الطريقة التي تميل بها إلى التوضيح على طول التوتير الذي اخترته؟