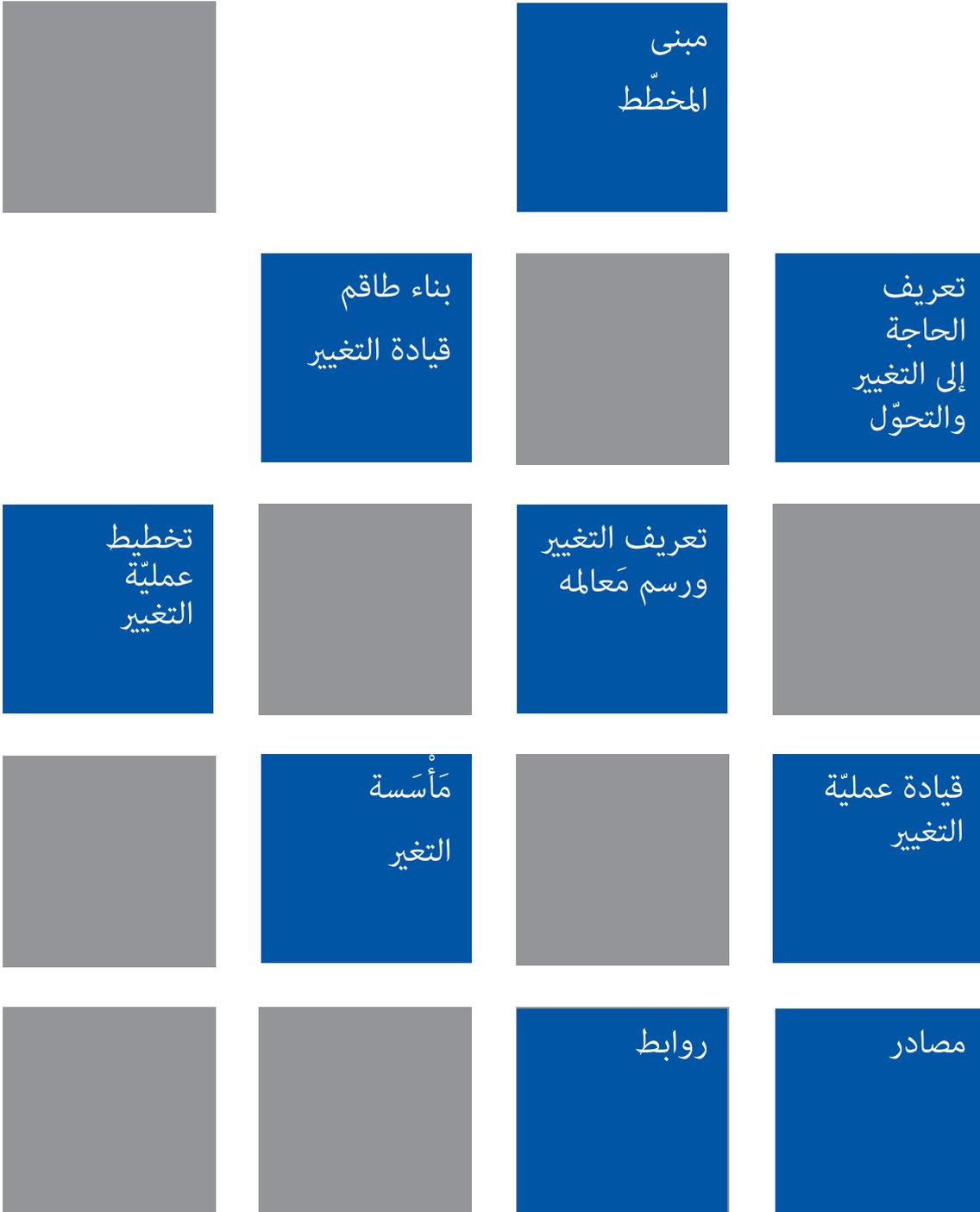


قيادة عملية تغيير في المدرسة - مخطط للمدير

د. شاحف غال، تاني كاتس، يغبال يعكوفزون، د. شولاميت فيشر

الترجمة للعربية : جلال حسن- تواصل للترجمة والتعريب، مراجعة علمية: د. خنساء ذياب



قيادة عملية تغيير في المدرسة- مخطط للمدير

هدف المخطط

تقديم مساعدة مُركزة للمدير وللطاقم القيادي في المدرسة عند المبادرة إلى إحداث التغييرات، والإعداد لها، وقيادتها في الحيز المدرسي. كل ذلك كجزء متواصل من سيورة استيعاب وتطبيق الرؤيا من ناحية، والملاءمة للمحيط الداخلي والخارجي المتغير من الناحية الأخرى. يمكن هذا المخطط المدير من بناء خطة عمل منظمة وذات هدف عيني، لتطبيق مسارات تغيير محدّدة، وذلك من خلال الخوض في التجربة، والتعلم من خلال العمل. تسعى هذه الأدوات إلى تطوير وتنظيم عملية التغيير كي تتحول إلى طريقة عمل منهجية وجذرية، ومن أجل تعزيز فرص نجاح التغيير، وتعزيز التعلم، كنوع من التهيئة لتطبيق تغييرات مستقبلية.

الخطوط التوجيهية

- يعمل مدير المدرسة طوال الوقت على إدخال التغيير في المدرسة وتحسينها.
- مفهوم مستمرّ للتحوّل، كجزء من تطبيق رؤيا مدرسية (تغيير موجه ومُدار)، وكجزء من الملاءمة للبيئة المحيطة ذات الطبيعة المتغيرة. بكلمات أخرى: التغيير الحالي يشكّل جزءاً من التغيير السابق أو الإضافي الذي يحصل في المدرسة، ويقوم بدوره بالدفع نحو التغيير القادم.
- طريقة قيادة التغيير تشكّل جزءاً من التغيير ذاته! ثمة تأثيرات للنحو الذي يقاد به التغيير الحالي على النحو الذي تقاد به عمليات التغيير في المدرسة بعامّة، وعلى الثقافة المدرسية بخاصّة.
- التعلم خلال العمل وتقييم العمل يشكّلان جزءاً لا يتجزأ من قيادة التغيير.

بنية المنظومة

| المراحل | النواتج | خارطة طريق - تسلسل مراحل العمل | أداة العمل |
|-------------------------------|--|---|--|
| تعريف الحاجة للتغيير والتحوّل | <ul style="list-style-type: none"> • مسح أولي للعلاقات بين ظواهر جرى رصدها (الأعراض) وبين الأسباب الجذرية للظواهر • تحديد أولي (لكن عيني) للمجالات التي تستوجب التغيير • التحقق من صحة الحاجة إلى التغيير بواسطة عدد من العوامل المتصلة، نحو: الطلاب، والمعلمين، والأهل، والتفتيش، والمجتمع المحلي • خلق أولي للإحساس بأن التغيير حاجة مُلحة | <ul style="list-style-type: none"> • إجراء عمليات غير رسمية مع جهات مختلفة • التحقق من صحة الحاجة إلى التغيير - بدءاً من الحدس الشخصي، وصولاً إلى عملية مسح منهجية • محادثات رسمية، كالمجموعات البؤرية على سبيل المثال | <ul style="list-style-type: none"> • جدول لتكيز المعلومات: القصص، والشائعات، وشظايا معلومات... • تصنيف: الفصل بين الأمور التي شاهدتموها وتلك التي فكرتم فيها أو شعرتم بها. • تركيز وتجميع القضايا المركزية التي تستوجب تناولاً معمّماً • جدول: ما هي الأمور التي تزعجكم أكثر من غيرها؟ |
| بناء طاقم قيادة التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • إجراء عملية مسح ومن ثمّ تعيين أشخاص مركزيين يعربون عن استعدادهم للمشاركة الفاعلة في طاقم قيادة التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • خارطة: أعدوا قائمة بالجهات ذات الصلة بحسب ذوي الشأن (الطلاب، المدرسين، الأهل، التفتيش، شخصيات عامة، سلطة محلية ومجتمع محلي | <ul style="list-style-type: none"> • جدول: اختيار أفراد الطاقم - المرشحين، الاعتبارات، وغير ذلك. <p>Coalition of Authority Power and Influence - CAPI</p> |
| تعريف التغيير وتحديده | <ul style="list-style-type: none"> • مَحْوَرَة التغيير: رسم حدود التغيير؛ مؤشرات النجاح والفشل. • بناء طاقم التغيير وبلورته. استثمار الطاقة والتعبير عن الالتزام بعملية التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • تحديد معالم التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • نصيحة: بناء الطاقم كفرصة |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • اختياروا قائداً للتغيير | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • منح شرعية جماهيرية لاختيار قائد التغيير • إصدار كتب تعيين لأفراد الطاقم | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • الإبلاغ والتواصل | <ul style="list-style-type: none"> • جدول الإبلاغ: إدراج الأطراف التي يجب تبليغها - جهات داخلية وأخرى خارجية |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • إعداد محتويات التغيير • تعميم محتويات التغيير في الأطر ذات الشأن، وتلقي تغذية راجعة | <ul style="list-style-type: none"> • عظمة السمكة • نصيحة: فرق في رؤية المستقبل بين ذوي الاهتمام وطاقم التغيير. • نصيحة: أفضلية "عدم المعرفة". |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • مأسسة عمل الطاقم: إتفاقية عمل (استثمار، الوتيرة، توزيع الوظائف، وما شابه) | <ul style="list-style-type: none"> • جدول محتويات التغيير والمسببات الجذرية للظواهر • نصيحة: التفكير موجّه للنتيجة |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • نصيحة: تجسيد الالتزام الشخصي من خلال القيام بخطوة رمزية |

| المراحل | النواتج | خارطة طريق- تسلسل مراحل العمل | أداة العمل |
|----------------------------|---|--|---|
| تخطيط عملية وسيورة التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • خطة عمل مفصلة تشمل المراحل، والوظائف، والملاءمة بين المراحل | <ul style="list-style-type: none"> • تصميم الفكرة التي تنظم الأمور • التمحور في سبل عمل مفصلة في كل واحدة من قنوات التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • صياغة الفكرة التي تنظم الأمور • أداة لمسح حقل القوى • أداة لوضع سلم أولوية للحلول المحتملة: الأهمية مقابل إمكانية التطبيق |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • بلورة خطة مفصلة لكل واحدة من قنوات التغيير وخلق التزامن بين المراحل | <ul style="list-style-type: none"> • جدول بالقوى والمهام - مخطط جانت • نصيحة: النجاعة والفاعلية: الأكثر من أجل الأقل • نصيحة: مخطط عمل جانت |
| قيادة عملية التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ | <ul style="list-style-type: none"> • تخطيط عملية بدء إطلاق التغيير • بدء تحريك التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • نصيحة: موقع المدير الميداني |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • التنفيذ بحسب مراحل الخطة | <ul style="list-style-type: none"> • مهمة رابحون وخاسرون في كل عملية تغيير (حتى لو بدأ الأمر ظاهرياً) • التخطيط لـ "انتصارات صغيرة" |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • الإشراف والمراقبة خلال عملية التنفيذ | <ul style="list-style-type: none"> • نصيحة: التغيير والتحول • الإشراف والمراقبة خلال عملية التنفيذ |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • تقييم التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • نصيحة: دوائر التعلم |
| مأسسة التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • قائمة بخطوات على مستوى المدرسة • تضمن المأسسة لغرض تحقيق التحسين المتواصل على امتداد الوقت • قائمة استنتاجات وعبر- من أجل المبادرة للتغيير القادم | <ul style="list-style-type: none"> • تخطيط عملية المأسسة • إدارة مأسسة التغيير | <ul style="list-style-type: none"> • تخطيط وتنفيذ البحث الاستقصائي • نصيحة: بنية البحث الاستقصائي |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • تخطيط إجراء بحث استقصائي • تنفيذ بحث واستخلاص العبر | |

تعريف الحاجة إلى التغيير والتحول

نواتج

- مسح أولي للعلاقات بين ظواهر جرى رصدها (الأعراض) وبين الأسباب الجذرية للظواهر
- تحديد أولي (لكن عيني) للمجالات التي تستوجب التغيير.
- التحقق من صحة الحاجة إلى التغيير بواسطة عدد من العوامل المتصلة، نحو: الطلاب، والمعلمين، والأهل، والتفتيش، والمجتمع المحلي
- خلق أولي للإحساس بأن التغيير هو حاجة ملحة

خارطة الطريق - تسلسل مراحل العمل

- إجراء عملية مسح لما يحصل في البيئة المحيطة، أو التواصل مع الذات؛
- دوائر التحقق من صحة الأمر - بدءاً من الحدس، وصولاً إلى عملية مسح منهجية؛
- من عملية المسح إلى التمخُّور: التمخُّور في قضايا ومجالات مركزية وتلخيص غايات التغيير

إجراء مسح لما يحصل في البيئة المحيطة - أو التواصل مع الذات؟

يبدو أن مديري المدارس هم الذين اخترعوا فكرة "الإدارة من خلال التجوال" (Management by walking around) قبل سنوات من تسمية باحثي الإدارة لها بهذا الاسم. يتجول غالبيّة المديرين كثيراً في ساحة المدرسة، وفي غرف التدريس، وفي غرفة المعلمين، وفي الحي، وفي السلطة المحليّة، وفي الأروقة عندما يدخل الجميع إلى غرف التدريس (أو يفترض فيهم أن يكونوا قد دخلوا إليها...)، وفي الرحلات والسفريات. يولّد تجوال كهذا نقاط تواصل وفرصاً للإصغاء وجسّ نبض الأمور وتحسُّسها. من خلال الإصغاء تروى قصص، وتتراكم معلومات، ويتولّد إحساس بأنّ ثمة أمراً يحصل، وثمة حاجة للتغيير أو التحسين.

هكذا على سبيل المثال:

- تكتشفون أنّ هنالك تراجعاً حاداً في اشتراك التلاميذ في الفعاليّات التي تجري في المدرسة في ساعات ما بعد الظهر؛
- ثمة ارتفاع حادّ في عدد الطلاب الذين ينتظرون "محادثة مع المدير" لأنهم أُرسِلوا من قِبل المعلمين، وتفكّرون أنّ الأمر ليس مجرد صدفة.
- كلّ صباح عند قدومكم إلى المدرسة، تجدون أنفسكم مجبرين على مشاهدة حملة إعلانيّة أطلقتها المدرسة المجاورة حول برنامج جذاب في مجال اعتبر حتى الآن الميزة الأساسية لمدرستكم؛
- في محادثة عابرة، وحتى في محادثات تُجرونها مع الأصحاب خلال يوم العطلة، تسمعون أنّ المدرسة مجرد مصنع للعلامات ليس إلا؛
- تصفّحتم موقع الإنترنت التابع للسلطة المحليّة واكتشفتهم أنّ مدرستكم تقع في المكان الثالث من أصل ستّ مدارس؛
- سمعتم صدفةً عن اختيار مدرستين غير مدرستكم لزيارة المدير العامّ لوزارة التربية والتعليم لغرض عرض تجديرات تربويّة.

من المهم أن نذكر أيضاً ما يلي: عند تجوالكم تصادفون أيضاً أموراً إيجابية كثيرة تمنحكم شعوراً بأن أموراً جيدة تحصل في المدرسة، ومن المهم تسليط الضوء عليها - هكذا على سبيل المثال:

- تلاحظون أن الابتسامات تملو شفاه الكثير من الأولاد خلال الاستراحات؛
- تلاحظون أن معلّم الرياضة ينخرط في الأمور التي تجري في المدرسة أكثر مما تتطلب وظيفته، وتعتقدون بإمكانية مأسسة وتوسيع نشاطه؛
- تسمعون من خريجي المدرسة أن المدرسة منحتم الكثير في مجال معين وتتساءلون (بينكم وبين أنفسكم): كيف يمكن ترقية هذا المجال في العمل المدرسي؟

ما هي القصص والإشاعات والمعلومات التي صادفتموها مؤخراً وولدت لديكم إحساساً بأن
 أمراً ما يحصل في المدرسة؟

| ماذا رأيتم؟ | بم فكرتم؟ وكيف شعرت؟ |
|-------------|----------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

إلى ذلك، يُجري المديرون الكثير من اللقاءات الرسمية، ومنها: لقاءات وجلسات الهيئة التدريسية، والمحاضرات، والمحادثات الشخصية مع أفراد الهيئة التدريسية، ومحادثات مع عيّنات من الطلاب، واجتماعات الأهالي، واجتماعات داخل السلطة المحليّة، واستكمالات. على هذا النحو تزاكم لديكم معلومات تثير التفكير. على سبيل المثال:

- سيخرج مدرّسا اللغة الإنجليزيّة المركزيّان (من أصل أربعة) للتقاعد. علاوة على ذلك، ستبدأ في السنة القادمة خطة إصلاح في موضوع اللغة الإنجليزيّة، ولا تعلمون كيف يمكنكم مواجهة هذا الأمر.
- هذا هو الاجتماع الثالث الذي لا يبدي فيه الأهل استعداداً للتطوُّع للجنة أولياء الأمور بادّعاء استحالة إدخال أيّ تغييرٍ في المدرسة.
- لجنة أولياء الأمور لا تتغيّر، أو إنّها غير مستعدة للاستقالة، وتتولّد حالة من عدم المبالاة في صفوف جمهور الأهل.

وكذلك أمور إيجابية:

- ارتفاع متواصل في تسجيل الإناث للفروع العلميّة؛
- تلاحظون أن المزيد من البرامج التي تهتمّ بالبيئة تقام في المدرسة، ويبدو لكم أنه قد حان الوقت لترشيح مدرّستكم لقسم المدارس التجريبيّة، وما عليكم سوى معالجة الأمر من الناحية التقنيّة.
- جرى تدريب اثنين من أفراد الهيئة التدريسيّة (وعددهم مئة) في موقع متقدّم جداً في قائمة "معلّمي الدولة". ثمة ضرورة لتوظيف هذا الأمر في عملية تسويق المدرسة.

ما هي القضايا المركزية التي صادفتموها في اللقاءات والاجتماعات التي عقدتموها في الفترة الأخيرة؟ هل يبدو لكم أنها تستلزم مزيداً من التعمق؟

وأخيراً... أنتم شخصياً! فمنذ مجيئكم إلى المدرسة وقيامكم ببناء رؤيا (أو أجزاء منها - على الأقل)، تريدون تغيير بعض الأمور لأنكم تعتقدون أن بإمكانها أن تكون على نحو مختلف - بدءاً من الأمور الصغيرة (كالمظهر الخارجي لغرفة السكرتارية، أو تقسيم الوظائف بين السكرتيرات)، مروراً بالعلاقات داخل غرفة المعلمين، ومشاركة الأهل في حياة المدرسة، وصولاً إلى سيرورات التدريس والتعلم.

ما الذي يقض مضجعكم؟ ما هي التغييرات - صغيرة كانت أم كبيرة - التي تريدون قيادتها؟

اجمعوا جداول المعلومات الثلاثة، فهي تشكل قاعدة استبيان واستشفاف للمواضيع التي يُحتمل أنكم تريدون تغييرها

دوائر التحقق من صحة الأمور: من الحدس إلى عملية المسح المنهجية

بعد أن تولدت لديكم أحاسيس وأفكار، تريدون التحقق من صوابها، وترغبون في إضفاء مزيد من الوضوح عليها، واستقصاء أسبابها الجذرية، وطرح أسئلة على غرار التالية:

- هل تزايد أعداد الطلاب بمحاذاة غرفة المدير هو محض صدفة، أم إن الحديث يدور عن ظاهرة؟
- هل أنتم لوحدكم تشعرون بوجود مشكلة في غرفة المعلمين، أم ربما إن آخرين (ممن تثمنون رأيهم) يشاركونكم هذا الشعور؟
- ما هي مدلولات عدم اختيار مدرستكم كي تكون إحدى محطات زيارة مدير الوزارة العام؟

من المهمّ إذاً قبل الهروع نحو التغيير أن تحاولوا التحقُّق من صحّة الأحاسيس بطريقة منهجيّة وشكلية.

من السبل الجيدة للبداية:

- العثور على أشخاص ممّن تهّمكم آراؤهم، وإجراء محادثات معهم.
- مجموعة بؤرية من الطلاب أو المعلمين.
- إجراء محادثة قصيرة مع مندوب لجنة الأهالي (على أن يكون موضع ثقة ولا يكون من النوع الذي يهرع للإفشاء بما دار بينكما من حديث...)
- إجراء محادثة مع صديق/ مدير آخر.
- إجراء محادثة مع مستشار تنظيمي أو مرشد شخصي.

دُونُوا الأحاسيس والتخمينات والأمور الحدسيّة التي استقيتموها من المصادر المختلفة، وتريدون فحصها:

قرّروا كيف ستقومون بفحصها، على نحوٍ مفتوح وعلى نحوٍ يجري التخطيط له بدقّة:
مفتوح: محادثات غير رسميّة مع الأشخاص الذين لهم صلة بالعمل الميداني | مخطّط: مجموعة بؤرية

نصيحة

كيف نحدّد الأولويّات؟

درجت العادة على التمييز بين درجة أهميّة التغيير ودرجة قابليّته للتطبيق. من المفضّل أن نبدأ بما يُنظر إليه على أنه الأهمّ لكنّه قابل للتطبيق أيضاً، أي الأمر القابل للتغيير في المستقبل المنظور، ويقوى داخليّة. في مسألة الجانب التطبيقيّ، يمكن كذلك التطرُّق إلى السؤال حول ما إذا كان التغيير يقف على رجليه بقواه الذاتية، ولا يُشترط بتغييرات أخرى كثيرة.

من المسح إلى التمحور: تحديد قضايا ومجالات مركزية

قوموا بصياغة موضوع التغيير الذي اخترتم قيادته:

والمحفزات:

والفرضيات

لمَ اعتقدتم أنه مهم؟

أعدّوا قائمة أولية باتجاهات التغيير التي جالت في ذهنكم:

بناء طاقم قيادة التغيير

ينفذ التغيير بمساعدة طاقم. ويصحّ الأمر بخاصة إذا أردتم تحقيق عدد من التغييرات. عندما تقومون بتحويل مهمة للتغيير إلى يد طاقم مدرسي، فإنكم تستفيدون كمديرين على مستويات عدّة: المزيد من الناس يتماثلون معكم ويعملون بالتنسيق معكم؛ يمكنكم توزيع المسؤوليات، وبالتالي استغلال الوقت الشاغر لمعالجة مواضيع مهمة أخرى، أو تخصيص وقت للإدارة؛ يمكنكم محاولة إحداث عدد من التغييرات من قبل عدد من الطواقم التنفيذية.

نواتج

إجراء عملية مسح ومن ثمّ تعيين أشخاص مركزيين يعربون عن استعدادهم للمشاركة الفاعلة في طاقم قيادة التغيير.

خارطة الطريق - تسلسل مراحل العمل

- خارطة: قائمة بالجهات ذات الصلة بحسب ذوي الشأن (الطلاب، والمعلمين، والأهل، والتفتيش، وشخصيات عامّة، وسلطة محلية، ومجتمع محليّ). فحص القائمة بحسب أُمودج Coalition of Authority Power and Influence- CAPI. راجعوا نصيحة في موضوع CAPI
- تجنيد أعضاء الطاقم وإصدار كتب تعيين.
- تحديد الشخص الذي سيقود العملية
- الإبلاغ والتواصل: الإبلاغ في جلسة الإدارة، وفي غرفة المعلمين، أو من على صفحات النشرة المدرسية.

إجراء عملية مسح للشركاء الملائمين للانضمام إلى طاقم قيادة التغيير

المبادئ التوجيهية للعثور على المشاركين في طاقم قيادة التغيير:

- تمثيل ملائم لأصحاب الشأن: في جميع المنظومات المفتوحة، تؤثر عمليات التغيير على جميع ذوي الشأن، لذا فإنّ تمثيلهم في الطاقم مهمّ للغاية. يمكن اختيار ذوي الشأن من القائمة التالية بالرجوع إلى درجة ارتباطهم بعملية التغيير: طاقم الإدارة؛ الهيئة التدريسية؛ طاقم السكرتاريا؛ الطلاب؛ الأهل؛ جهاز التربية والتعليم في السلطة المحلية؛ وزارة التربية والتعليم؛ جهات من المجتمع المحليّ أو من خارجه.
- خبرة أو قدرة على العطاء لمجالات التغيير: يستوجب تخطيط التغيير وقيادته معرفة ودراية في مضامين بيداغوجية وسيكولوجية ذات صلة. من هنا، سيحتاج الطاقم إلى أصحاب وظائف يمثلون عوالم معرفية من هذا القبيل. في الكثير من الحالات، ثمة حاجة إلى استكمال المعارف من الخارج، إن كان ذلك عبر تعيين مستشار أكاديميّ أو خبير في المضامين كعضو (خارجيّ أو داخليّ) في الطاقم، أو تعريف الطاقم برمته على تجارب ذات صلة في مؤسسات أخرى، سواء من داخل جهاز التربية والتعليم أم من خارجه.
- مساهمة إيجابية لسيروية عمل الطاقم والقدرة على العمل داخل مجموعة: لا شك أنّكم تدركون من خلال تجربتكم كمديرين أنّ ملاءمة أصحاب الوظائف المختلفة لطاقم التغيير لا تقتصر فقط بدرايتهم العميقة في المضامين، بل تقتصر كذلك بالكفاءات التالية: قدرتهم على الانخراط الفاعل في عملية التفكير الجماعية (هذا الأمر يستوجب قدرة على الإصغاء ومنح الفرصة للآخرين للإدلاء بدلهم)؛ قدرتهم على إضافة مركبات التفكير الخلاّق غير التقليديّ؛ قدرتهم الذهنية والوجدانية على الانفصال عن الوضع القائم، وإجراء مراجعة أفكار وسبل عمل جديدة بقلب وعقل مفتوحين؛ قدرتهم على ضخّ طاقات إيجابية في الاتجاه العمليّ، من خلال الإيمان بالقدرة على التغيير والتغيّر.
- المساهمة العملية في سيروية قيادة التغيير: لا يقتصر اختبار التغيير على التفكير فحسب، بل يتجاوزه إلى العمل الميدانيّ. لذا، من الضروريّ التأكّد من أنّ تركيبة الطاقم لا تضمن طرح أفكار نوعية فحسب، بل كذلك -وربما في الأساس- تطبيقها العمليّ! كلّ تغيير يستوجب دمج مصادر صلاحية وقوة وتأثير.

اختيار أفراد الطاقم

دُونُوا أسماء أفراد الطاقم الذين وقع عليهم اختياركم ليكونوا شركاء في عملية التغيير:

راجعوا القائمة:

الآن، بعد أن اخترتم أعضاء الطاقم وتريدون فحص تركيبته، حاولوا تنفيذ التمرين التالي: تخيلوا مسار الطاقم وعمله على امتداد عام من اليوم، ثم راجعوا بدقة نواتج التغيير، وحاولوا تدعيم الادعاء القائل أن مفتاح النجاح يكمن في تركيبة الطاقم. حاولوا تفسير الأمر!

تخيلوا مسار الطاقم وعمله على امتداد عام من اليوم، ثم راجعوا نواتج التغيير بدقة، وحاولوا تدعيم الادعاء القائل أن السبب في عدم التقدم ومن ثم في تفكك الطاقم يكمن في التركيبة غير الموفقة للطاقم. حاولوا تفسير الأمر!

قارنوا بين قائمتي الأسباب. ما هي الأمور التي تتعلمونها حول أفراد الطاقم: من يضيف؟ من ينتقص؟ من ينقص في الطاقم كي يصبح على أحسن وجه؟

الآن، بعد أن قمتم بالتحقق من صحة القائمة، لم يتبقَّ عليكم لكم سوى إصدار كتب تعيين كتاب التعيين بشكل عقداً، أي وثيقة مصادقة من قبل أفراد الطاقم ومن قبلكم كمديرين، بأنكم شركاء درب بالفعل. قوموا بصياغة كتب التعيين بهذه الروح.

وفي النهاية: من يقود الطاقم؟

اختيار القائد: المدرسة هي جهاز كبير تدور في داخله العديد من السيرورات الموازية، لذا لا يجب عليكم كمديرين إدارتها جميعاً. أضف إلى ذلك أن الأمر يشكّل في بعض الأحيان فرصة لبناء مكانة أحد أعضاء إدارة المدرسة، وفي أحيان أخرى يشكّل الأمر فرصة لتطوير أحد أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي القدرة الكامنة على التأثير المستقبلي.

ثمّة أهمية لإضفاء شرعية جماهيرية على اختيار قائد الطاقم - إصدار كتاب تعيين وما شابه.



نصيحة

CAPI-COALITION OF AUTHORITY, POWER AND INFLUENCE

الأمودج (الموديل) الذي صممه إسحاق أديجيس يوضح الفرق بين السلطة (مصدر الصلاحية) والقوة والتأثير، ويشدد على ضرورتها كمركبات يكمل بعضها البعض (كنوع من الائتلاف) في سيرورات قيادة التغيير ومأسسته على امتداد الوقت. السلطة (AUTHORITY): الجهات من قلب الطاقم التي بمقدورها اتخاذ قرارات حول ما يجب فعله وما لا يجب فعله في القضايا ذات الصلة بالمجالات المرتبطة بالتغيير.

القوة (POWER): تمثيل للجهات التي ترتبط على نحو مباشر أو غير مباشر بالموارد المطلوبة للتغيير (العتاد، والميزانيات، والقدرات المهنية)، وبالمجموعات ذات الشأن، كلجنة الأهالي، ومجلس الطلبة.

التأثير (INFLUENCE): الجهات من قلب الطاقم التي بمقدورها تجنيد آخرين من خلال قوة الشخصية، ومن خلال منظومة علاقاتهم الشخصية.

متى نضم شخصاً خارجياً إلى الطاقم؟

عندما يتطلب الأمر الكفاءات والمجالات التخصصية التي يفتقدها الطاقم.

عندما تنشأ خلافات مهنية داخل الطاقم، ويتطلب الأمر وجود مرجعية مهنية تساعد على اتخاذ القرارات التي تحظى بموافقة الجميع.

عندما تتولد صعوبة في اختيار القائد، كان المدير هو هذا الشخص أم لم يكن. كيف ستمكنون من اتخاذ القرار حول ما إذا كنتم أنتم من سيقود طاقم التغيير؟

عملية تشكيل الطاقم - فرصة سانحة!

فرصة لمكافحة أفراد الهيئة التدريسية الذين يعبرون عن اكتراثهم لما يدور في المدرسة، وفرصة لإعادة أفراد الهيئة التدريسية الذين تشعرهم بأنهم خرجوا من دائرة التأثير إلى الإطار، وفرصة لإيصال الرسائل التي تهتمكم، وفرصة لمفاجأة الجميع في بعض الأحيان عندما تضمون إلى الطاقم عضواً يفكر على نحو مغاير. على سبيل المثال: معلم الرياضة البدنية، أو والد أحد الطلاب الذي لا يبدو ظاهرياً أنه مهتم للموضوع بأي صلة.

الإبلاغ والتواصل

بعد أن حدّدتم هوية الطاقم الذي سيقود التغيير، ثمة أهمية لإبلاغ جميع الجهات ذات الشأن بقراركم: التفتيش، والأهل، والمعلمين، وجهات أخرى.

| جهات خارجية | جهات داخلية | |
|-------------|-------------|----------------|
| | | من يجب إبلاغه؟ |
| | | كيف ستخبرونهم؟ |

تعريف التغيير وتحديده

يتعلق النجاح في تطبيق التغيير بالقدرة على تعريف التغيير تعريفًا جيدًا ورسم معامله. بعد أن قمتم بفحص ومراجعة تنويعه من المواضيع المرشحة للتغيير، وبعد أن قمتم ببناء طاقم لقيادة التغيير، أنتم الآن مستعدون للدمج بين عاملي النجاح الجوهريين: تحديد معالم التغيير وبناء طاقم التغيير وبلورته. الدمج الجيد بين الاثنين يشكل عامل نجاح: يعزز دافعية الطاقم، ويرفع من درجة الوضوح ومن شعور أفراد الطاقم بأنهم يتقاسمون هدفًا مشتركًا، ويحدد على نحو مُلزم وعيني طبيعة ونوع التغيير المطلوب، ويمكن أفراد الطاقم من توزيع العمل في ما بينهم ووضع مؤشرات نجاح واضحة.

نواتج

- تحديد معالم التغيير، رسم حدود التغيير، مؤشرات للنجاح والفشل؛
- بناء طاقم التغيير وتنظيمه؛ استثمار الطاقة والتزام تجاه المسار؛
- محتويات التغيير؛
- عقد عمل لطاقم قيادة التغيير

خارطة طريق - تسلسل مراحل العمل

- تحديد معالم التغيير
- إعداد محتويات التغيير
- تعميم المحتويات في الأطر ذات الشأن وتلقي تغذية راجعة
- مأسسة عمل الطاقم



نصيحة:

مستويان من التغيير

جرت العادة على التمييز بين مستويين من التغيير: التغيير من الدرجة الأولى، والتغيير من الدرجة الثانية يوصف التغيير من الدرجة الأولى بأنه تنفيذ عمليات مختلفة من قلب مفهوم حياتي مماثل للمفهوم الذي كان سائدًا قبل التغيير. على سبيل المثال، عندما يشكل العرض الضوئي في الحاسوب مجرد بديل عن اللوح الأسود، أو عندما لم يغيّر نشاط جديد في ساحة المدرسة من درجة مشاركة التلاميذ؛ أو عندما يُنفذ تغيير في جدولة برنامج المعلمين دومًا تغيير في تعريف المسميات الوظيفية.

يوصف التغيير من الدرجة الثانية كتنفيذ عمليات مختلفة من خلال تغيير الفرضيات الأساسية والمفهوم الحياتي. في هذه الحالة، لا يشكل الحاسوب مجرد بديل للعرض الضوئي، بل يولد إمكانية خلق مسار تفاعلي مع التلاميذ، وإمكانية إجراء بحث دينامي في بنوك المعلومات على الإنترنت وما شابه. النشاط الجديد في ساحة المدرسة يركز على عمل متواصل مع مجلس الطلبة، ويُفترض بالتغيير في الجدولة أن يؤدي إلى انقلاب في مفهوم التدريس.

في بعض الأحيان، تمثل الأنشطة والسلوكيات ذاتها مستويات مختلفة من التغيير، ولذا من المفضل القيام بتعريف مسبق لعمق التغيير المتوخى: هل سيقصر عمله على تغيير تسلسل الفعاليات، أم إنه سيؤدي إلى إحداث تغيير عميق في مفهوم النشاط؟

تحديد معالم التغيير

الربط بالحلم: احلموا بالوضع المنشود، وافحصوا كيفية تأثير الحلم على تطبيق التغيير ويمضي به قُدماً نحو الأمام. فكروا: كيف سيبدو التغيير بأعين شخص خارجي - كيف سيُشعر به وكيف سيُقيّمه؟ يطرح كل فرد من أفراد الطاقم أحاسيسه وأفكاره كي تظهر الأفكار المشتركة والخلافية، ويجري استخدامها كقاعدة للنقاش.

صورة المستقبل: تفسيرات لجنة جائزة التربية لمنح الجائزة لمدرستكم.

اطلبوا من كل واحد من أفراد الطاقم أن يكتب بنفسه أسباب منح جائزة على تنفيذ التغيير الأمثل في الموضوع المطروح.

أسئلة توجيهية عامة، نحو: كيف يبدو النشاط؟ ما هي النواتج اللاحقة؟

قوموا ببناء "كولاج" من التفسيرات المختلفة.

أدبروا نقاشاً داخل الطاقم حول موضوع التفسيرات: من يؤيد ومن يعارض؟

اسعوا للوصول إلى اتفاق كامل في صفوف الطاقم حول صورة المستقبل للتغيير الأمثل.

دُونوا صورة المستقبل كما اتفق عليها أعضاء الطاقم:

عملية مسح للفجوة بين الموجود والمنشود: بعد بناء صورة مستقبل واضحة جرى اختبارها من وجهات نظر مختلفة لأفراد الطاقم، ومن قبل بعض أصحاب الشأن أيضاً إذا اقتضت الحاجة، بعد كل هذا حان الوقت لمراجعة الوضع القائم. سيتمثل هدف التغيير في إغلاق الفجوة بين الموجود والمنشود. وستقومون كمديرين بدمج هذا الإجراء مع استشفاف الأسباب الجذرية للوضع القائم، إذ ستمكنكم معرفة هذه الأسباب (وستمكن طاقم التغيير أيضاً) من تخطيط إجراء محدّد المعالم وموجّه نحو الهدف، أي نحو التغيير المنشود والأمثل.



نصيحة

أصحاب الشأن مقابل طاقم التغيير

ثمّة فروق في رؤية مفهوم التغيير المنشود بين أصحاب الشأن وطاقم التغيير. من المحتمل أن يقوم أصحاب الشأن بالبحث عن المجد الذاتي والتمحور في وجهة نظرهم دون رؤية الصورة بأكملها. ثمّة احتمال أن يرغب مدرّس الرياضيات في رؤية طلابه يقودون المدرسة في العلامات، حتّى على حساب تحصيلهم في المواضيع الأخرى في بعض الأحيان. سيطمح مدرّس التربية البدنية إلى بناء منتخب يمثل المدرسة في أحد المجالات الرياضية. في المقابل، قد يرى طاقم التغيير الرياضيات أساساً لدمج العلوم ومواضيع أخرى، وقد يريد هذا الطاقم توضيح أهمية البعد الشعبي للرياضة وامتثاليتها من قبل الجميع كأحد غايات المدرسة.

لكن: وجهة نظر أصحاب الشأن مهمة للغاية، إذ إنّ تجنيدهم لعملية التغيير تُشترط - في ما تُشترط - باستعدادهم للموافقة على التغيير اللائق وإحساسهم بأنّه يخدمهم أيضاً.

إلى ذلك، من شأن تجنيد أصحاب الشأن أن يشكّل عاملاً مهماً للنجاح، وذلك أنّ التغيير ينفَّذ - في أحيان متقاربة - في "ملعبهم". سيكون من الصعب - على سبيل المثال - تحسين مجال الرياضيات دون مدرّس الموضوع.



نصيحة

حاولوا ألا تعرفوا

عندما تقومون بمراجعة وفحص الأسباب والنتائج، حاولوا "ألا تعرفوا". بكلمات أخرى: قوموا ببناء التغيير من البداية.

في الظاهر، تبدو هذه العملية مجرد مضيعة للوقت بسبب الإحساس بالعودة إلى نقطة البداية. هذا صحيح. لكنكم تستطيعون الآن -وعلى أساس وجهة نظر أكثر وضوحًا و "نظافة"، وعلى أساس النظرة المشتركة مع الطاقم- تستطيعون بناء خطة عمل تتصف بمزيد من الجذرية والدقة.

حاولوا المحافظة على نظرة "نقية"، إذ يمكنكم على هذا النحو فحص ومراجعة وتحليل المسببات والنتائج بمزيد من الدقة.

تحديد معالم التغيير: فحص ومراجعة الأسباب الجذرية من خلال منهجية "عظمة السمكة".

قوموا بإجراء نقاش داخل الطاقم حول الأسباب المختلفة للوضع القائم.

حللوا خلال النقاش الأسباب الجوهرية. قوموا بفصلها عن الأسباب الهامشية.

على هذا النحو، ومن خلال السعي إلى تحقيق التوافق، قوموا ببناء عظمة السمكة التي هي جادة مركزية تضم الأسباب المركزية وتلك الهامشية.

وضّحوا الفروق بين السبب والنتيجة.

أشيروا في رأس السمكة إلى أكثر النتائج جوهرية، التي تشكل ناتجًا للأسباب والنتائج التي رسمتموها كعظام للسمكة.

ستتمحور عملية التغيير في معالجة الأسباب والنتائج الجوهرية من خلال الفهم أن معالجتها ستفضي كذلك إلى معالجة المشاكل والنتائج الأقل جوهرية.

إعداد محتوى التغيير

تناولوا الأسباب الجوهرية وحولوها إلى محتويات التغيير. عرفوا لكل واحدة من هذه المحتويات غايات ومقاييس، وما الذي سيُعتبر نجاحًا، وما الذي سيُعتبر عدم نجاح، وما هي مجالات التغيير. بكلمات أخرى: قوموا بمراجعة السؤال التالي: ما هي الأمور التي ستقومون بمعالجتها، وما هي الأمور التي لن تقوموا بمعالجتها؟

| مقاييس | غايات | مجال التغيير |
|--------|-------|--------------|
| | | |
| | | |
| | | |

تعميم المحتويات ونشرها على الأطر ذات الصلة وتلقي التغذية الراجعة

عند توصل الطاقم إلى المحتويات المتفق عليها، فمة أهمية لبناء مسار تحقق من صحة محتويات التغيير وسرياتها. هل تتذكرون أصحاب الشأن؟ توجهوا إليهم للحصول على تغذية مرتدة. انتبهوا إلى وجود أصحاب شأن خارج الطاقم، وداخل إطار المدرسة، وحتى خارج إطار المدرسة.

فمة هدف آخر لعملية التحقق من صحة المحتويات وسرياتها: هي تشجيع الشعور لدى الجميع بأنهم شركاء، وتخلق شفافية في الأهداف والمقاييس. على الرغم من أن حالة الشفافية تولد شعوراً بأن الأمور جميعها مكشوفة، إلا أنها تولد أيضاً إحساساً بالشراكة والتجند. هذا الإجراء يُشجع الإحساس بالثقة أننا قادرون على إجراء التغيير. لا يتحقق التغيير في العتمة، بل في وضوح النهار، وأمام أعين أكبر عدد من أفراد طاقم المدرسة، ومشاركتهم.

انتبهوا: خلال عملية النشر والتعميم، يمكنكم الاستعانة بنفس الأدوات التي استخدمتموها بغية الحصول على معلومات حول المواضيع التي تتطلب التغيير.



نصيحة

التفكير مفردات النتائج

المُدخلات (المساهمات) - كميّة الموارد وميزاتها البشرية والمادّية والماليّة التي ستستثمرونها في التغيير
المُخرجات (النواتج) - الإنجازات القابلة للقياس، الكميّة منها والنوعيّة، والتي تنبع مباشرة من المُدخلات التي قمتم باستثمارها.

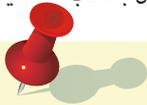
نتائج-الواقع المستقبلي الذي أردتم إنتاجه، والتغيير في المسببات الجذريّة التي أردتم معالجتها.
تحديد معالم النواتج والنتائج في المرحلة الحاليّة ضروريّ من أجل فهم الحالة المنشودة التي نسعى إليها. في المرحلة التالية، سيزيد فحص العلاقة بين المُدخلات والمُخرجات والنتائج عند الخوض في عملية التغيير.
صواب: الحدود غير واضحة دائماً في العملية التربويّة.

مأسسة عمل الطاقم

سنبداً الآن ببناء طرق عمل الطاقم. اطّلعوا من خلال تجاربكم وتجارب أعضاء الطاقم في الماضي على تجارب نجاح، وتوقّعات، وتناولوا الأمور المهمّة لجميع المشاركين، أي ما الذي سيدفعهم للنجاح والرغبة في المضيّ قدماً في التغيير. عملية تحديد معالم التغيير تُعتبر وسيلة لتجسيد طرق العمل في داخل الطاقم.

ادفعوا طاقم التغيير نحو الاتّفاق حول عقد عمل: ما هو الاستثمار المطلوب منهم، وما هي وتيرة عقد اللقاءات وأوقاتها؟ قوموا بتوزيع الوظائف على نحو واضح بين أفراد الطاقم: من سيأخذ هذا الموضوع أو ذاك؟ وكيف سيقوم بتطويره بالاستناد إلى المقاييس التي جرى تحديدها؟

ليس من الضروريّ أن تكون اتّفاقيّة العمل رسميّة، لكن من المهمّ صياغتها خطياً كي يتّفق الطاقم على العمل بحسب مقتضاياتها.



نصيحة

التزام - قوموا بخطوة رمزيّة تعبر عن التزامكم الحقيقيّ

التزامكم الشخصيّ كمديرين مهمّ للغاية في المراحل الأولى من عمل الطاقم. أظهرها للطاقم وللمحيطين بكم أنكم تستثمرون الوقت وتبدلون الجهد وتطبّقون التزاماتكم، وذلك من خلال تنفيذ خطوة شخصيّة رمزيّة: افتتحو محادثات المعلمين بنقاش حول التغيير: مكنوا قادة التغيير من الوصول إليكم بسهولة؛ استثمروا من وقتكم الشخصيّ كي يشعروا أن الأمر مهمّ بالنسبة لكم.

يمكنكم أيضاً تنفيذ خطوة رمزيّة من خلال التشديد على الأمور التي لن تقبلوها بكلّ ما يتعلّق بطرق العمل أو بعودة النواتج. على سبيل المثال: أحد الأشخاص المركزيّين في المدرسة يتأخّر على الدوام. الخطوة الرمزيّة قد تتمثّل في هذه الحالة - باستبداله بشخص آخر بسبب عدم وصوله إلى جلسة تحريك عمل الطاقم في الوقت المحدّد.

تخطيط عملية التغيير

بعد أن وقفت على ضرورة التغيير، وبعد أن عرفتكم وحددتكم معاملته وبنيتكم طاقماً لقيادة التغيير، تصلون إلى مرحلة الأسئلة التي تتعلق بالكيفية: كيف نحول الوضع المنشود إلى وضع موجود؟ على أيّ نحو ستضمنون التجنيد الأمثل لمُجمل الشركاء ذوي الصلة؟ ما هو مسار العمل الذي ستنجحون من خلاله في تعزيز القوى التي تنهض بالتغيير، وفي تقليص المعارضات؟ وأسئلة عملية أخرى: ما هو سلم الأسبقية، أي ما الذي سينفذ الآن وما الذي سينفذ بعد ذلك؟ ما الذي يمكن فعله بالموارد القائمة؟ ما الذي يستوجب تجنيد موارد أخرى؟

تخطيط عملية التغيير بعمق سيحسن من فرص نجاح التغيير ويعززها. لذا، إن خطة العمل الواضحة والمفصلة التي يتبناها الطاقم القيادي وشركاء التغيير ستشكل شرطاً لنجاح تطبيق التغيير. على الخطة أن تنبع من محتويات التغيير، وأن تتساق معاً على مستوى الغايات ومجالات التغيير والمؤشرات التي جرى تحديدها في المراحل السابقة.

نواتج

تصميم فكرة مؤسسة وتحويلها إلى خطة عمل مفصلة بحسب المراحل والوظائف والجدول الزمني

خارطة طريق - تسلسل مراحل العمل

- فكرة ربط خيوط التغيير
- التمحوّر في سبيل العمل المفضّلة في كلّ واحدة من قنوات التغيير
- بلورة وتصميم خطة مفصلة لكلّ واحدة من قنوات التغيير، وخلق التزامن بين المراحل.

فكرة ربط خيوط التغيير

قبل الشروع بعملية التخطيط المفصل، ومن خلال معرفتكم محور التغيير، نقترح أن تفهموا ما الذي تعتمنون القيام به. يشبه الأمر وضع مسوّد أو مخطّط عامّ قبل الشروع بالرسم، فإنكم ستريدون التحدّث عن الفكرة التي تربط خيوط التغيير، أي ما هي الخطوات المركزية وما هي الإجراءات التي ستكفل تحقيق التغيير. على سبيل المثال، يمكن للفكرة في التغيير البيداغوجي أن تركز على الانتقال إلى مجموعة تعلّم صغيرة تعمل في غرف تعلّم مشبوكة بالإنترنت، وتحويل المعلمين إلى مستشارين ومرافقين. في المقابل، في حالة تغيير الحيّز المدرسي الذي يتجسّد في تغيير المظهر الخارجي لساحة المدرسة وطابعها، يمكن للفكرة أن تتمثّل في نقل المسؤولية عمّا يحصل هناك إلى مجلس الطلبة، وذلك إلى جوار تغيير خارجي جذريّ وتغيير أوقات الفرص. لا يمكنكم الانتقال إلى التخطيط المفصل، إلا إذا كانت الفكرة التي تربط خيوط التغيير واضحة إلى درجة يمكنكم فيها رؤيتها على نحو ملموس.

تصميم الفكرة التي تربط خيوط التغيير: ما هي الخطوات الكبيرة التي يمكن تحقيق التغيير من خلالها؟

التركيز في سبل العمل المفضلة في كل واحدة من قنوات التغيير

يحمل التغيير في طبيّته وعدداً بمستقبل أفضل، لكنّه في بعض الأحيان يخلق شعوراً بالتهديد أو إنّه يضع الكثير من التحدّيات. بغية اختيار المسلك الصحيح للتغيير، نقترح الاستعانة بعملية مسح لحقل القوى القائمة: **القوى المرّجبة والداعمة والقوى المعرّقة**. من يمكنه "الاستفادة" من التغيير ومن قد "يخسر" من جرّائه (في المرحلة الأولى على الأقل)؟ من هي الجهات داخل الجهاز التي قد تدعم التغيير، ومن هي الجهات التي قد تعرقله؟

القوى المرّجبة والداعمة قد تتشكّل من طاقم معلّمين مهنيّ وداعم، ومن طلاب يريدون النجاح، ومن أهالٍ مشاركين أو من تفتيش داعم ومتجنّد من أجل دفع التغيير نحو الأمام. **القوى المعرّقة** قد تكون طاقماً من المعلّمين (أو عدداً من أفراد الطاقم) الذين يعارضون التغيير، وقد تتمثّل هذه القوى غياب الموارد، وترتيبات تنظيميّة معيّنة، وغير ذلك. القوى المرّجبة والداعمة والقوى المعرّقة قد لا تكون مرتبطة بالضرورة بمجموعات (من المعلّمين أو الطلاب - على سبيل المثال) بل كذلك بأفراد داخل هذه المجموعات. ثمّة احتمال أن يؤيّد هذا المعلّم التغيير بقوة وأن يعارضه ذاك بشدّة.

من المهمّ أن نشدّد على ما يلي: معارضة أو مقاومة التغيير لا تعبّر بالضرورة عن غياب الدافعيّة في صفوف هذه الأطراف وغياب التزامها بالجهاز، كما لا يشير الدعم بالضرورة إلى الدافعيّة والالتزام. معلّم الرياضيات ذو الأقدميّة الذي كان طوال الوقت طرفاً إيجابياً ومحبوباً من قبل الطاقم والطلاب قد يكون طرفاً معرّقاً إذا دار الحديث عن خطة لدمج طلاب الرياضيات والعلوم معاً. تغيير المفهوم المتعلّق بالأمر المهمّة في حياة المجتمع المحليّ في المدرسة قد يدفع الطاقم الذي يعالج التربية المكتملة إلى التأييد، في الوقت الذي قد يحاول فيه المعلمون الذين يؤمنون بضرورة التقيّد بالمنهاج التعليميّ وبالمواضيع المنفصلة، قد يحاولون صدّ وعرقلة هذا التغيير.

| السبب: لماذا هذه قوى داعمة/ معرّقة؟ | القوى المعرّقة | القوى المرّجبة والداعمة | |
|--|----------------|-------------------------|---------------------|
| | | | طريقة العمل الأولى |
| | | | طريقة العمل الثانية |
| | | | طريقة العمل الثالثة |

مصدر الدعم أو المعارضة/المقاومة في هذه الحالات لا يرتبط بالضرورة فقط بالاستجابة أو بدرجة التجند العامة للمشاركين، لكنّه يرتبط كذلك بتأثير التغيير الحالي على ميزان مميزات ونواقص الوضع الحالي مقارنةً بمميزات ونواقص الوضع المستقبلي. يتعلّق جزء من الميزان بالكفاءات والقدرات والمميزات الشخصية وأنماط العلاقة والتفاعل بالنسبة لكل واحد من المشاركين. عندما تقومون بإعداد الجدول، دوّنوا لأنفسكم تفسيرات مواقف هذه الأطراف، سواء كانت قوى مرحة وداعمة أم قوى معرّقة. ستساعدكم هذه التفسيرات مستقبلاً على إجراء فحص مجدّد للقوى التي حدّدتم أنّها مرحة أو معرّقة، ومراجعة الخطوات التي ارتأيتم القيام بها للتعامل مع هذه القوى.

بلورة وتصميم خطة مفصلة لكل واحدة من قنوات التغيير وخلق التزامن بين المراحل

- إعداد جدول بالقوى والمهمّات: من سيقوم بماذا؟ متى؟ إلى متى؟ من يشارك؟
- خلق تزامن بين المراحل وبناء خطة عمل شاملة.

نقاط إضافية للتفكير

من هم الأشخاص التي يمكنكم التعلّم منهم حول تغييرات مماثلة؟ ما الذي تعلّمتموه من تغييرات سابقة في المدرسة ويمكن الاستفادة منها في سياق التغيير الحالي؟ ما هي التأثيرات المحتملة للتغيير على مجالات إضافية في المدرسة؟



نصيحة

النجاعة والفاعلية: الأكثر من أجل الأقل

قمنا في المرحلة السابقة بتوضيح الفرق بين المدخلات والمخرجات والنتائج. من المهم في هذه المرحلة فحص العلاقة بين المركبات من خلال مقياسين مختلفين:

النجاعة: إلى أية درجة يضمن الإجراء المقترح تحقيق المخرجات والنتائج المنشودة؛ أي فعل الأمور الصحيحة

(Doing the Right Things)

وفي هذه الحالة كذلك، قد ينظر في الأمد القصير إلى استثمار الوقت، والتعبير عن الالتزام والمشاركة في العملية التربوية على أنها أمور غير ناجعة، وعلى أنّ مساهمتها في تحقيق المخرجات (مقارنة بعملية أخرى) غير "مرحة" بالضرورة.

لكن بما أنّ الحديث يدور عن مسار بين الأشخاص، فإنّ مساهمتها في تحقيق الأهداف هائلة، حتّى في الأمد القصير، وفي الأمدين البعيد والمتوسّط البعد في الأساس.

جدول القوى والمهام (غانت) - مثال

| المهام | كانون الثاني | شباط | آذار | نيسان | أيار | حزيران | تموز |
|---|--------------|------|------|-------|------|--------|------|
| جلسة تحريك | | | | | | | |
| مقابلات مع سكرتاريا المدرسة | | | | | | | |
| تحليل المقابلات | | | | | | | |
| تحليل نتائج وتحديد مميزات الاحتياجات | | | | | | | |
| جولة مهنية في المدرسة لفحص الحلول | | | | | | | |
| لقاء مع مخطط | | | | | | | |
| الحصول على رسومات تخطيطية أولية وفحص مع الطاقم | | | | | | | |
| مصادقة على الرسومات التخطيطية الأولية من قبل الطاقم والسكرتاريا | | | | | | | |
| مناقصة لتنفيذ التغيير في البناية | | | | | | | |
| تنفيذ طلبية مستلزمات السكرتاريا (تلفون، حاسوب) | | | | | | | |
| تنفيذ تغيير البناية | | | | | | | |
| تأهيل السكرتيرات لاستخدام العتاد | | | | | | | |
| إصدار مذكرة لطاقم المدرسة والأهل | | | | | | | |
| موعد إطلاق التغيير | | | | | | | |

نصيحة

جدول بالقوى والمهام (مخطط غانت)

جدول بالقوى والمهام، والذي يعرف ويحدد الجدول الزمني ويساعد على تخطيط التغيير ومتابعة تنفيذه. يمكن تطبيق الجدول الذي يُنظم خطة العمل من خلق التفاهات وتوليد الشفافية في الأنشطة، والتعرف على من يقوم بماذا، ومتى، وكذلك متابعة مسار التقدم. يمكن رسم جداول كهذه بدمجيات مُحوسبة بسيطة أو مركبة - وحتى بقلم الرصاص على الورق الأبيض. المهم في الأمر هو بناء خطة يشارك فيها الجميع، وثمة اتفاق حول تطبيقها.

قيادة عملية التغيير

في هذه المرحلة، لا نكتفي بالانتقال من "الأقوال" إلى "الأفعال"، بل نرتقي درجة واحدة في درجة الالتزام المطلوبة. نتقدّم الآن مرحلة إضافية في فهم أنّ التغيير حاصل لا محالة. ومع هذا الإدراك النامي ومع الخطوات العملية المزمع تنفيذها (على الرغم من عدم وضوح جميع الأمور بعد)، فإنكم تتقدّمون في اتجاه جولة أخرى، قد تكون الحاسمة (لكنّها ليست الأخيرة بالتأكيد) في التعامل مع "القوى المرحةبة والداعمة" و "القوى المعرّقة": آمال ومخاوف، وثقة وتشكيك.

لذا، ثمة أهميّة لتحريك المسار بطريقة منظمّة. الإعلان! عرض المراحل! التأكّد من أنّ الجميع يفهمون ما الذي يوشك أن يحصل. إلى ذلك، يجب منح فرصة إضافية لوضع رؤيا (المدرسة المنشودة)، وللتواصل مع الجوانب القيمية (لِمَ هذا الأمر مهمّ بالنسبة لنا؟ في أيّ موضع يلتقي هذا الأمر مع عقيدتنا؟)، وللتواصل مع الأهداف (ما هي الأمور التي يساعدنا التغيير على تحصيلها؟)، ولننقل توقّع واضح (ومعزّز) حول قدرة الطاقم وجميع الشركاء على مواجهة التحدي المطروح.

ثمة في هذه المرحلة إمكانية لإجراء تحريك طقسّي (أي الإعلان من خلال طقس معيّن عن بدء مرحلة التنفيذ) والانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ.

نواتج

إخراج الخطة من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ بحسب المراحل المختلفة: الامتثال للخطة والجدول الزمنيّ من خلال تجنيد الموارد المطلوبة و تجنيد جميع الشركاء.

خارطة طريق - تسلسل مراحل العمل

- إطلاق التغيير
- تنفيذ التغيير بحسب مراحل الخطة
- المراقبة والإشراف من خلال التنفيذ
- تقييم التغيير

إطلاق التغيير: تخطيط عملية الإطلاق

ينعكس إطلاق التغيير بعمليات وخطوات نشير إلى أنّ المدرسة مهيأة لتطبيق التغيير: إنّها لحظة مفصليّة تقولون فيها لأنفسكم ولمحيطكم إنّ التغيير ينتقل من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ.

- متى؟ من ناحية، "ينقصنا الوقت" طوال الوقت، ومن ناحية أخرى يجب اتخاذ القرار والشروع في العمل.
- في أيّ من الأطر؟ يُحتمل وجود عدد من أحداث إطلاق التغيير، لذا اختاروا الإطار أو الأطر الأكثر أهميّة للتغيير، والتي بمقدوركم فيها إيصال رسالة واضحة مُفادها أنّ التغيير قد انطلق وأنّ النجاح سيكون حليفه.
- ما هي الخطة التي تعرضونها؟ عند عرضكم للخطة، تأكّدوا أنّ رسائلها واضحة وسلسة وقابلة للاستيعاب والفهم. عرض خطة معقدة يحبط الجمهور ويدفعه نحو التشكيك في إمكانية التغيير.
- ما الذي تريدون قوله كمديرين؟
- ما هي نقطة الحسم الأولى؟

التنفيذ بحسب مراحل الخطة

لقد أزفت الساعة! نبدأ في العمل بحسب خطة التغيير التي جرى رسمها في المرحلة السابقة. ما يعنيه الأمر في جزء من التغييرات هو أن التغيير قد خرج إلى حيز التنفيذ بدءاً من هذه اللحظة.

عمومًا، يمكن الافتراض أن التغيير في مراحل الأولى يكون واضحًا للعيان، لذا فالحديث يدور عن مرحلة مهمة جدا في العمل مع الأطراف المرهبة والداعمة وتلك المعرّقة للتغيير. إنها المرحلة التي يجب عليكم فيها أن تدفعوا نحو تقبل التغيير بحذر كبادرة لاتجاه جديد، وأن تحوّلوه بمشاعر النجاح (في هذه المرحلة على الأقل).

قيادة التغيير تشكّل دمجًا بين عمل إداري ناجح ومدوّرن من حيث التوقيت، بين مسار قيادي لرفع مستوى الالتزام، وضخ طاقات إيجابية، والتحدّث بدون كلل أو ملل عن أن الأمر ملجّ وضروري.



نصيحة

موقع المدير في الميدان

يبدأ التغيير بالتقدّم نحو الأمام- توزيع المهامات، وطواقم العمل، ولقاءات التشاور. كلّ ذلك بالإضافة إلى الكثير من المهامات الجارية. من الواضح، إذًا، أنكم لا تستطيعون المكوث في جميع الأماكن طوال الوقت. أين تمكثون، إذا؟

إلى جانب الفضول ورغبتكم في المشاركة، من المهم أن تفهموا أن المدير يشكّل موردًا مهمًا في قيادة التغيير. من خلال حضوره، يمكن للمدير أن يحسم الأمر وأن يوازن المركب الناقص في المزيج الذين عُرض في مراحل سابقة (CAPI). يستطيع المدير تجنيد تأثير يعزّز الالتزام والتحرك، وتدعيم نقل الموارد المختلفة من وإلى هذا المكان أو ذاك، أو دعم قرارات حاسمة تستوجب مقولة واضحة في هذا الاتجاه أو ذاك.

في خطة التغيير الموضوعية، يمكن رسم بعض القواعد التقريبية والمرنة في مسألة تداخل المدير في عملية التغيير: نقاط تحريك وتلخيص مع الطواقم الفرعية المنبثقة.

محاوّر الحسم: استكمال مرحلة التجريب والتخبط حول سبل المواصلة؛ يتطوّر هذا النقاش في اتجاهين.

رفع المعنويات: وذلك في المواقع التي تواجه فيها الطواقم صعوبات وتحتاج لمن يسمعها ويصغي إليها ويشجّعها ويمنحها دعمًا مجددًا.

البعد التمثيلي: يشير حضور المدير (لا سيّما أمام جهات مختلفة، كالأهل ومندوبي وزارة التربية والتعليم، ومندوبي السلطة المحليّة) إلى الأهميّة التي توليها المدرسة لعملية التغيير.

"منع المضايقات": نقاط يعمل فيها المدير على تنقية الحيز الذي يحتاجه طاقم التغيير من أجل التقدّم.

الاعتناء الشخصي بـ "الخاسرين": الاهتمام بعضو الهيئة التدريسية الذي كان "بطل" طريقة التدريس التي جرى استبدالها، وبالتلاميذ الذين حصلوا في السابق على مكانة مركزية في ساحة المدرسة، وما شابه.

مهم! التغيير هو فرصة لبناء قيادة وسطى أيضًا، لذا يجب التفكير مليًا عند كلّ تدخّل: هل هو مطلوب فعلاً؟ وكذلك: كيف نتدخل؟

كلّ تغيير يؤدّي (وإن ظاهريًا) إلى "رابحين وخاسرين"

حتّى لو كان واضحًا بما يقطع الشكّ باليقين أنكم تقومون بالأمر السليم، وأن التغيير يقود المدرسة نحو الأحسن، ففي المرحلة الأولى على الأقل (في غالبية الأحيان، وظاهريًا على الأقل) سيكون هناك رابحون وخاسرون. الطاقم الذي يعمل بحسب طريقة التدريس الجديدة، والمركز الاجتماعي الذي جرى تجنيده لتنفيذ البرنامج، أو الطلاب الضعفاء في الصف، كلّ هؤلاء هم "أبطال التغيير" الحالي، ويقفون في قلب الحدث. في المقابل، إن المعلم ذا الأقدمية، والطلاب المرعج، ولجنة الأهل السابقة، جميعهم كانوا "أبطال" الوضع القائم، والآن يُخلون المنصّة.

الاهتمام بالخاسرين، ومراعاتهم، ومنحهم الاحترام والتقدير، تقلّل من حالات المعارضة.

كلما كان استبدال ضخ الطاقة ووجبات التشجيع بالإحساس المتنامي بالنجاح أسرع، عندها ستمكثون -أنتم قادة التغيير- من معالجة المهمة ذاتها. من هنا تنبع الحاجة إلى التفكير المسبق بـ "الانتصارات الصغيرة". هذه الأحداث المركزة التي تأتي في المراحل المبكرة من عملية التغيير، والتي يحصل فيها تقدّم ملموس، تشقّ الطريق للنجاحات المستقبلية. كل واحد من هذه الأحداث يعزّز الأشخاص الملتزمين بعملية التغيير، ويقلّل من عدد المشكّكين ويضعف من عزيمة المعارضين. النجاح في تجنيد معلّم لامع أو مجموعة من المحرّضين إلى طاقم قيادة التغيير، وتجنيد أهال مؤثرين أو إقناع رئيس البلدية بتوفير الموارد، كل هذه انتصارات صغيرة. الانتصارات الصغيرة هي الانتصارات التي تجنّد الالتزام بواسطة نشاطات معدّة لتوضيح رسالة التغيير، وتجنيد شخصيات مركزية، وإدخال تغييرات ملموسة في السلوكيات التنظيمية والتقدّم في المقاييس المركزية التي جرى تحديدها.

تخطيط "الانتصارات الصغيرة"

ما هي الإنجازات السريعة التي يمكن خلقها بغية تعزيز الثقة بعملية التغيير؟ أشيروا إلى المحطات البيئية التي تمكثكم من عرض التقدّم في عملية التغيير. من المهم أن تقوموا بتوزيع المحطات البيئية على امتداد الجدول الزمنية كي يصبح بالإمكان إنتاج كتلة متجانسة ومتواصلة.

الرقابة والإشراف خلال عملية التنفيذ

في حالات معينة، تتواصل عملية التغيير أشفراً عدة؛ لذا من غير الصواب الانتظار حتّى انتهائها لنعرف ما إذا كنا نسير في الاتجاه الصحيح أم لا. ثمّة أهمية لعقد لقاءات جارية لطاقم التغيير يحصل الطاقم خلالها على التقارير والمستجدّات، ويجري تبادل الانطباعات، وتُطرح التساؤلات والتحقّطات. من المفضّل أن تتسم عمليات التلخيص التي يُجريها الطاقم (كما خطة التنفيذ برمتها) بالشفافية والعلنية أمام طاقم المدرسين بأكمله، وحتّى أمام المدرسة كلّها في بعض الحالات. من هنا تدعو الحاجة لتقديم تقارير جارية حول تقدّم طاقم التغيير خلال نقاشات الهيئة الإدارية للمدرسة. يقدّم هذه التقارير قائد عملية التغيير ومشاركة ظرفية لمندوبين آخرين.



نصيحة

التغيير والتحول (Change and Transition)

من المتعارف عليه تشبيه الفرق بين التغيير والتحول بالفرق بين التغيير الصغير الذي يقوم به الجزء الذي يحرك التغيير في حامله طائرات (Trim-Tap)، وهو عبارة عن عجل مسنن مربوط بالمقود، وبين التغيير الكبير الذي يقوم به الجزء الخلفي من حامله الطائرات. وعلى المنوال ذاته، بين التحول الصغير (نصف خطوة) الذي يُطلب من الجندي الأول في تمارين الانتظام التي يقوم بها الجنود، وبين حجم التحول وعدد الخطوات التي تُطلب من الجندي الأخير في الرتل. وفي العودة إلى موضوعنا... يشمل التغيير الإجراءات الكبيرة والبارزة لتغيير المحيط الخارجي، وتغيير المنهاج، وتغيير إدراج المعلمين، وتغيير إطار الساعات وما شابه. أما التحول فهو مجمل العمليات الصغيرة والمتواصلة التي تدفع جميع المشاركين ليكونوا في أحسن أحوالهم في الواقع الجديد.

بالإضافة إلى ذلك، نقترح اتخاذ قرار بشأن عدد من "محاور الفحص" التي سنفحص فيها وتيرة التقدم وجودته. في هذه المحاور، قد لا نرى النتائج بعد، لكننا نستطيع بالتأكيد تكوين انطباع عام حول المسار وكذلك مراقبة المدخلات وتقييمها.



الإشراف والرقابة خلال السيرورة: كيف يمكنكم تعزيز احتمالات سيركم في الاتجاه الصحيح؟

اختاروا محاور للفحص: محاور مركزية كنهاية مرحلة تطوير المنهاج، أو نهاية أمسية التسجيل، أو انتهاء مرحلة الترميم الخارجي. عوضاً عن ذلك، يمكنكم تحديد فترات زمنية ثابتة: كل شهر ونصف على سبيل المثال.

في غياب القدرة على قياس المُخرجات والنتائج، يمكن تعريف مقاييس إضافية للرقابة: الوقوف بالمدخلات (الجدول الزمني والموارد)، مؤشرات تتعلق بالسيرورة (المشاركة في المناسبات، وأحاسيس الشركاء، وتقييم جودة النواتج).

حدّدوا من هو الطاقم الشريك في الرقابة والإشراف
 (طاقم قيادة التغيير، مشاركة الهيئة الإدارية كلها أو أطراف إضافية).

تقييم التغيير

كلما اقتربنا من استكمال عمليات التغيير التي جرى تخطيطها، فمن الجدير أن نبدأ بالتحصّر لتقييم المسار، أو على الأقلّ للمرحلة الأولى من التقييم. التوثيق المنهجيّ للمراحل التي جرى تنفيذها، وتجميع الموادّ والانطباعات، والتجميع المنهجيّ لمعلومات حول الوضع الذي ساد قبيل مرحلة التغيير وعلى طول الطريق، كلّ هذه تسهّل عملية التقييم وتحسّنها بدرجة كبيرة.

جوهر عملية التقييم هي محاولة الاطلاع على درجة تحقيق الغايات التي وُضعت قبل الشروع في عملية التغيير: المُدخّلات، والمُخرجات، وحتّى بداية ظهور النتائج في بعض الحالات. بكلمات أخرى: عملية التقييم تسعى للإجابة عن السؤال التالي: هل ضمن التغيير ردم الفجوة بين الموجود والمنشود؟ وإذا لم تكن الإجابة بالإيجاب، فما الذي يمكن فعله لضمان إغلاقها؟

في المرحلة الثانية، وبحسب دوائر التعلّم المعروضة، يمكن طرح أسئلة تستأنف على الفرضيات الأساسية، وتمكّن من التوصل إلى تبصّرات أكثر عمقاً، وطرح اتجاهات جديدة لاستكمال التغيير والعمل.



نصيحة

دوائر التعلّم

على غرار التمييز الذي أجريناه بين التغيير من المرتبة الأولى والتغيير من المرتبة الثانية، جرت العادة على التمييز بين عدد من مستويات التعلّم:

دائرة التعلّم الأولى (One Loop Learning): تتمحور عملية التعلّم في فحص ومراجعة العلاقة بين التخطيط والتنفيذ، وتفحص إلى أيّ درجة نفذتم ما ورد في تخطيط التغيير وتشخيص الأسباب (التنفيذية - في المعتاد) للفجوات بين التخطيط والتنفيذ. تشمل هذه المرحلة التخطيط لأنشطة عينية تهدف إلى تقليص الفجوات.

دائرة التعلّم الثانية (Double Loop Learning): تتمحور عملية التعلّم في إعادة مراجعة الفرضيات الأساسية من خلال طرح علامات استفهام حول التخطيط، وحول التنفيذ وحول العلاقة بينهما.

دائرة التعلّم الثالثة (Third Loop Learning): يتمحور في المراجعة المتواصلة لعمليات التعلّم نفسها. نواتج التعليم هي في الواقع تبصّرات حول العوامل التي تنهض بمسارات تغيير الجهاز المدرسيّ وتحسّنه، وتلك التي تعوقها.

مأسسة التغيير

المأسسة هي في الأساس عملية ربط التغيير على نحو آمن بمجمل النشاط المدرسي ومنظومات بنيوية أخرى. عندما يجري تدعيم التغيير في الفرع العلمي بتعريف مجدد للمتطلبات من طاقم التدريس، وإرفاقه بإجراءات جديدة لطاقم الصيانة، وعندما يُطرح بكامله كجزء من سياسة العلاقات العامة للمدرسة (موقع الإنترنت، ومعلومات مكتوبة، وجولات تسويقية للطلاب الجدد)، ويُستخدم كقاعدة لمؤتمر يرتاده جميع مدرسي العلوم في اللواء، عندئذ تتعزز فرص ثبات التغيير لمدة طويلة وتحوّله بالتالي إلى أمر مستدام.

تضمن الخطوات البنيوية المتعلقة بتعريفات الوظيفة، وإجراءات العمل، وبتغيير منظومة تقديم التقارير، وبتغيير العقود والاتفاقات، وبتغيير الالتزامات تجاه أطراف خارجية، تضمن استمرار العمل والنشاط.

ما الذي يضمن إذاً فُرض هذا الأمر أو زيدها؟ هي نستطيع مأسسة "الروح"؟ والحماس الذي ميّز الطاقم في بداية مشوار عملية التغيير - هل ثمة إمكانية للمحافظة عليه؟ في حقيقة الأمر، إن المحافظة على روح الدافعية أمر معقد، لكنّها هي كذلك تتعلق بالمأسسة.

نواتج

قائمة نشاطات بنيوية تضمن التحسين المتواصل في أماط العمل الجديدة التي جرى استيعابها، وكذلك تحسين المُخرجات والنتائج المرافقة. قائمة بالاستنتاجات والعبر المتعلقة بطريقة قيادة التغييرات في المدرسة، والتي تضمن أن التغيير القادم سيُدار بطريقة أفضل.

خارطة الطريق - تسلسل مراحل العمل

إدارة مأسسة التغيير

تنفيذ عملية بحث واستخلاص للعبر

مأسسة التغيير: خلق استمرارية وضمن تحقيق التحسين المستدام

تخطيط عملية المأسسة: عملية مسح لقنوات المأسسة

يمكنكم ضمان استيعاب التغيير في العمل المدرسي والحفاظ عليه على امتداد الوقت، بالدرجة التي تستطيعون فيها ربط التغيير بعمل كل واحد من أفراد الطاقم.

افحصوا أنفسكم:

- هل يمكن ربط التغيير بمنظومة الإعلان التابعة للمدرسة؟ بموقع المعلومات؟ بمنظومة التسويق؟ بمنظومة العلاقات العامة؟
- هل تشكّل الاستمرارية في المجال الذي حصل فيه التغيير جزءاً من خطة عمل المدرسة للسنة القادمة؟ كمشروع أم كجزء من العمل الروتيني؟
- هل ثمة وضوح حول هوية المسؤول عن المحافظة على التغيير؟
- هل جرى تعريف وتوضيح المرحلة القادمة من التطوير؟ من سيقودها؟
- هل يمكن ربط التغيير الذي تحقّق بمسار تقييم أفراد الطاقم المدرسي؟
- هل يمكن ربط التغيير بعمليات مكافأة الطاقم؟

- هل ثمة حاجة إلى ملاءمة أو تغيير مسارات تتعلّق بالأمر الإداريّة (كعمل السكرتاريا، والتسجيل، ومنظومة إدارة الحسابات) من أجل تمكين التغيير أو تعزيزه؟
- هل ثمة حاجة إلى تغيير مسارات عمل تتعلّق بالمنظومة المسؤولة عن التجهيزات والعتاد والبنية والمظهر الخارجي، أو ملاءمتها؟
- هل ثمة وضوح حول الكيفيّة التي يندمج فيها التغيير بالرؤيا المدرسيّة؟
- هل قمنا بربط التغيير بمنظومة القيمّ المعلنة أو بمنظومة القيمّ السائدة في المدرسة؟

أعدّوا قائمة بنشاطات المأسسة التي تريدون فحصها وتطبيقها في الفترة القريبة، وابنوا من حولها خطة تطبيقية:

تنفيذ البحث الاستقصائي واستخلاص العبر

بخلاف التحقيق الذي يفضي إلى العثور على "المذنبين"، ينتهي البحث الاستقصائي باستخلاص العبر. العبر هي مبادئ توجّهنا نحو العمل، واستنتاجات نستقيها من التجربة الآتية ونطبّقها مستقبلاً.

من شأن التجربة التي تراكمت خلال مسار التغيير أن تتحوّل بواسطة البحث الاستقصائي إلى معارف حيوية تخدم المدرسة في أنشطتها المستقبلية. يمكن إجراء بحث استقصائي حول كل عمل أجريناه، صغيراً كان أم كبيراً، لكن يبدو أنّ ثمة أهمية استثنائية لإجراء بحث استقصائي حول مسارات مركزية وكبيرة في المدرسة، لا سيّما تلك الموجهة نحو تحسين وجه المستقبل والتي تركز إلى قدرات تنظيمية نرغب في تطويرها.

تخطيط تنفيذ البحث الاستقصائي

عرّفوا وحدّدوا أهداف البحث الاستقصائي؛ ما الذي تريدون تعلّمه؟

عرّفوا وحدّدوا طريقة تنفيذ البحث الاستقصائي: مقابلات مع شركاء ذوي صلة وكتابة العبر؛ إدارة نقاش منهجي؛ بعض المحادثات مع جهات ذات صلة يتبعها إدارة نقاش.

أنهوا البحث الاستقصائي برسم اتجاهات عمل واضحة.



نصيحة

بنية البحث الاستقصائي

عمليات التغيير البنوي تشكّل مثلاً ممتازاً على العمل المدرسي الذي يمكننا التعلّم منه. يمكننا بناء مسار منهجي لبحث استقصائي واستخلاص للعبر، يمكننا من تحويل التجربة التي تراكمت في التغيير الحالي إلى استنتاجات ذات مغزى في عمليات التغيير.

بعض المحاور المقترحة لإجراء البحث الاستقصائي:

- دور الطاقم وأداء أعضاء الطاقم: من برز من بينهم؟ من يستطيع أخذ دور في التغييرات المستقبلية؟ ما هي الأمور التي تعلّمناها حول أعضاء الطاقم؟
 - موضوع التغيير.
 - قيادة الطاقم.
 - تغيير في مدرستكم: ما هي الأمور التي يسهل تغييرها؟ ما هي الأمور التي يصعب تغييرها؟
- نحبذ صياغة الاستنتاجات بمفردات المعارف التي يمكن توظيفها في عمل مستقبلي.

מصادر

- האמל, ג. (2001). **להנהיג את המהפכה**. הוצאת מטר.
ואצלאוויק, פ', ויקלנד, ג' ור' פיש. (1979). **שינוי - עקרונות של יצירת בעיות ופתרון**. ספריית פועלים.
פוקס, א. (1995). **שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך**. הוצאת צ'ריקובר.
פוקס, ש. (1998). **הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי**. הוצאת אוניברסיטת בר אילן.
קוטר, ג'. פ. (2003). **להוביל שינוי**. הוצאת מטר.
קולינס, ג'. (2001). **גלגל התנופה - מטוב למצוין**. הוצאת פקר.

Argyris, C. and Schon, D. (1974). **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C. (1993). **Knowledge for Action**. San Francisco: Jossey Bass Publishers,.

Schon, D.A. (1983). **The Reflective Practitioner**. New York: Basic Books.

Shetach, A. (2011) "Lighting the route to success: Efficient team implementation processes with the team managerial coping flowchart". **Team Performance Management**, Vol. 17 Iss: 1/2, pp.7 - 22.

روابط

מטריצה לפרישת חזון - מודל לחשיבה מערכתית ולהטמעת חזון, יגאל יעקובזון

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/20.3.aspx>

”שיפור היכולת הפנימית: מנהיגות מקדמת למידה”, מאמר מאת Louise Stoll

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/70.aspx>

”ניהול חלומות: מ'פקולטת דשא' לכיתות אקדמיה - תיכון גליל מערבי”. סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/5.2.aspx>

”חלום שהתממש: מחשבות של מנהלת מובילת שינוי”, סמדר ייגר. סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/1.2.aspx>

”ללמוד וללמד: חטיבת הביניים מגיד אל-כרום”. סיפור ניהול.

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/3.2.aspx>

”גשר על מים סוערים: שתי מנהלות מובילות שינוי”. סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/60.2.aspx>

”לקחת אחריות על שינוי בית ספרי: ניתוח מזווית ראייתו של מורה מוביל”. סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/2.2.aspx>

”הרץ למרחקים ארוכים - מסע לשינוי מערכתי”. סיפור ניהול

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/65.2.aspx>

שינוי בית ספרי - ד"ר ניר מיכאלי. סרטון.

<http://avneyrosha.org.il/ResourceCenter/Pages/video.aspx?subject=%u05d7%u05d6%u05d5%u05df+%u05d5%u05e9%u05d9%u05e0%u05d5%u05d9&genre=%u05e1%u05e8%u05d8%u05d5%u05e0%u05d9%u05dd&videoID=8>