

**" القيادة التحويلية كمدخل للمدرسة الفعالة في عالم سريع التغير "**  
**( تصور مقترح )**

ورقة عمل

اليوم الدراسي

**" المدرسة الفعالة أسس وتطبيقات "**

الجامعة الإسلامية

الأحد ٢١ / ١ / ٢٠٠٧

إعداد

د . يوسف حسن صافي

أستاذ مساعد / قسم أصول التربية

جامعة الأقصى بغزة

## مقدمة :

يولي مخطوطو التنمية في كثير من دول العالم أهمية كبرى لنمو المجتمعات الخدمية الوطنية وفي مقدمتها بطبيعة الحال النظم التعليمية والمدرسية باعتبارها مقوماً رئيساً وجوهرياً في منظومة التنمية المجتمعية ، خصوصاً وأن هذه ، وفي التحليل النهائي ، تتولي إعداد وتنمية المستويات المختلفة للعناصر البشرية ، وكذلك إنتاج المعرفة التي تحتاجها تلك المجتمعات ( زاهر : ١٩٩٥ ، ص ٩ ) .

أما اللافت ، فإن مستقبل التعليم في جميع دول العالم لم يعد يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه ، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه ، ولا على توفير أفضل الامكانيات المادية له ، ولا على حسن إعداد وتدريب معلميه ، أو إحكام علاقته بالمجتمع المحلي ومطالبه ، وإنما أصبح يتوقف أيضاً على توفر القيادات الواعية لإدارته ( مصطفى : ٢٠٠٥ ، ص ٤٢٩ ) .

ومن هنا فليس مستغرباً أبداً أن نتجه الدول ، وخصوصاً المتقدمة منها ، وهي تسعى إلى تطوير وتحديث نظم التعليم فيها ، إلى إيجاد قيادات تربوية فاعلة مدربة تدريباً يتناسب وتحديات عصر التغيرات السريعة التي أصبحت تطال كافة مجالات حياتنا ، فتطوير المؤسسات التعليمية يتطلب في طليعة ما يتطلب توفير قادة أكفاء على مستوى يتناسب وحجم الطموحات والتحديات التي تمثلها وتتضمنها عملية التطوير المنشود ، كما يتطلب تمكين هؤلاء القادة من صقل مهاراتهم القيادية واستكمالها حتى يتمكنوا من قيادة مؤسساتهم من خلال التأثير الايجابي المباشر وغير المباشر على العاملين ، الذين يمثل تفاعلهم الايجابي مع بعضهم البعض ومع قيادتهم المحور الرئيس في إنجاح العمل وتطويره ( حسن : ٢٠٠٤ ، ص ١٣ ) .

إن تركيز عمليات تطوير وتحديث نظم التعليم على إيجاد قيادات تربوية فاعلة لم يأت صدفة أو عبثاً أو عشوائياً ، ففعالية المدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها يرتبط تماماً بالأسلوب القيادي والصفات التي يتسم بها مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً ، لم يعد يقتصر دوره على الجوانب التقليدية في إدارة المدرسة ( المحبوب : ١٩٩٥ ، ص ١٥١ ) ، إذ أن هذا الدور قد تطور وتغير ليشمل قيادة العاطلي، وتوجيههم ، وإرشادهم ، وإثارة دافعيتهم ، وتحفيزهم على التعاون والتنافس ، والتأثير الفعال فيهم لإنجاز الأعمال ، بل وتوفير المناخ الملائم الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ( Griffith : ١٩٩٩ , P. 267 ) .

في ضوء ما تقدم ، يبرز السؤال الأكثر إلحاحاً ليلوم وغداً ومستقبلاً وباستمرار : ما هو النموذج القيادي الذي يصلح لقيادة المدرسة الفعالة في عالم سريع التغير ؟ ، وهذا ما ستحاول هذه الورقة تسليط الضوء عليه من خلال المحاور التالية :

### المحور الأول : تطوير القيادة المدرسية – ضرورة ملحة :

ببساطة الحديث عن ضرورة تطوير القيادة المدرسية يطول ، ولربما أن هذه الورقة بل أوراق كثيرة ودراسات وأبحاث ومؤتمرات لن تفي هذا الموضوع حقه من الشرح والتحليل ، وعليه سيتم الإشارة بإيجاز إلى العوامل التالية :

### العامل الأول : واقع الإدارة المدرسية : إشكالية حقيقية :

إن كنت الدراسات والأبحاث قد أشارت إلى إيجابيات الإدارة المدرسية وانجازاتها على طريق النهوض بالعملية التعليمية ، وهذا ما لا يستطيع أحد إنكاره أو إغفاله ، فإن الكثير منها أشار إلى إخفاقات هذه الإدارة وقصورها عن القيام بمهامها وتحقيق أهدافها ، بل ومعاناتها من أزمة خطيرة جعلتها تشكل " الجانب المريض " في النظام التعليمي ، وهذا ما أشارت إليه ، إضافة إلى دراسة ( زاهر : ١٩٩٥ ) ، دراسات ( مصطفى : ٢٠٠٢ ، وعبد المنعم : ٢٠٠٠ ، وأبو عودة : ٢٠٠٤ ) ، والتي أشارت إلى نقاط الضعف التالية : تجاهل التخطيط السليم وتقنياته ، وغياب جانب الإبداع ، وكوادر إدارية غير مؤهلة تربوياً وإدارياً ، وذات طابع تسييري روتيني ، ومنطق تطوير إداري جزئي ، وإشكالية التناقض بين أفكار تقليدية وبيروقراطية وبين تحديات وتغيرات تتطلب استيعابها والاستعداد لها ( زاهر : ١٩٩٥ ، ص ص ١٠-٩ ) ، وغياب الرؤية المشتركة ، والرفض الذي يقابل به التغيير من قبل بعض المديرين ، ومهارات قيادية متدنية ( مصطفى : ٢٠٠٢ ، ص ١٤١ ) ، وانخفاض الكفايات الفنية والإدارية والسلوكية لدى مديري المدارس ، واعتماد المديرين على الخبرة التي تختلف من مدير إلى آخر ، ونمطية الأداء في المواقف المختلفة ، واعتماد المحاولة والخطأ في ممارسة العملية الإدارية ( عبد المنعم : ٢٠٠٢ ، ص ص ٧٢-٧١ ) ، واستخدام أساليب تقليدية في ممارسة العملية الإدارية ، والإنفراد بعملية صنع القرارات ، والتردد في اتخاذ القرارات ، والإنفراد بالقيام بجميع الأعمال الإدارية ، والقصور عن إدارة الأزمات ، وعرقلة التنظيم غير الرسمي لقيام الإدارة بمهامها ( أبو عودة : ٢٠٠٤ ، ص ١٤٨ ) . في ضوء ما تقدم ، يمكن تلخيص واقع الإدارة المدرسية بما يلي : غير ديمقراطية ، وغير تشاركية ، وتقليدية محافظة ، وغير إبداعية ، وتهمل العاملين واحتياجاتهم ، ونمطية ، وعشوائية الأداء ، ولا تمتلك رؤية ورسالة ، وجزئية وليست شمولية .

#### العامل الثاني : عالم سريع التغير : تحديات غير مسبوقة :

حقاً نحن نعيش اليوم في عالم أقل ما يوصف به انه عالم سريع التغير ، عالم يحمل لنا الكثير من التغيرات والتحولات المستمرة والعميقة في أشكالها وأبعادها ومجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، والتي جاءت لظاهرة العولمة ، وثورة التقدم العلمي والتكنولوجي ، والاتجاه نحو الديمقراطية ، والاتجاه نحو الجودة الشاملة ..... الخ ، والتي ، شئنا أم أبينا ، قد فرضت العديد من التحديات التربوية على النظام التعليمي ، والتي تتطلب أول ما تتطلب وجود قيادة تربوية فاعلة قادرة على مواجهة هذه التحديات غير المسبوقة .

من جانب آخر ، وفي السياق نفسه ، فقد شهدت المؤسسات التربوية العديد من التحولات الدرامية من حيث تنوع المناخ والثقافات لتنظيمية ، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم القيادة ونظرياتها عبر العصور ، وهذا يشكل تحدياً يتطلب وجود قيادات تربوية فاعلة قادرة على مواكبة المستجدات في مجال القيادة ( الهلالي : ٢٠٠١ ، ص ٩ ) . إن قيادة الأوس المدرسية ، حتى على افتراض فعاليتها لهذا الأوس ، لن تصلح بالمطلق لمواجهة تحديات مستقبل محفوف بالمجهول والغموض واللايقين ، إذ لا يمكن دخول عصر جديد بلغة لا يفهما هذا العصر ، ولا بأدوات قديمة عفي عليها الزمن تأكلت من كثرة تراكم الصدا عليها . إجمالاً ، فإن الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتطوير الأساليب القيادية المناسبة التي تضمن لها النجاح في مثل هذا المناخ المتغير ( البهوشي ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٢ ) .

#### العامل الثالث : نظريات القيادة التقليدية : عجز عن مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل :

إن قراءة تحليلية ، وهادفة ، ومتأنية ، ودقيقة ، ومعقدة ، وقبل كل شئ موضوعية لنظريات القيادة التقليدية ، تشير بوضوح إلى نقطة إيجابية هامة وهي أن لكل من هذه النظريات بعدا خاصا بها ووجهة نظر خاصة بها ، بل يمكن اعتبار كل منها يمثل رؤية سليمة ، بل وربما رؤية واقعية فى ظروف وأحوال معينة ( مصطفى : ٢٠٠٥ ، ص ٤٣٦ ) . ولكن بالمقابل ، فإنه يعتقد أن هذه النظريات القيادية قد عجزت عن مواجهة تحديات الحاضر ، بل وتحديات المستقبل بالنتيجة ، فالقيادة فى " نظرية الرجل العظيم " ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر ، وهي تتجاهل أثر الظروف المحيطة بالعاملين وخصائصهم ، كما أن " نظرية السمات " قد عجزت عن تحديد قائمة السمات التى تميز القائد الناجح عن غيره ( العوضى ، ومهدى : ١٩٩٦ ، ص ص ٢١٦-٢٢٨ ) ، أما نوع السلوك القيادي ، فى " نظريات السلوك " ، فلا يستطيع وحده أن يحقق نجاحا فى ضوء تجاهل وإهمال العوامل البيئية ( مصطفى : ٢٠٠٢ ، ص ١٦٢ ) ، كما أن تأثير القائد فى موقف معين ، فى " نظرية الموقف " ، قد لا يكون كذلك فى موقف آخر ، كما أن قيادة جماعة معينة بفعالية ، لا يضمن النجاح فى قيادة جماعة أخرى بخصائص وأهداف واهتمامات مختلفة ( العوضى ومهدى : ١٩٩٦ ، ص ٢٢٨ ) ، أما قدرة القائد على توضيح الطريقة للعاملين من أجل مساعدتهم على تحقيق أهدافهم ، فى " نظرية المسار - الهدف " تظل غير مضمونة النتائج فى كل المواقف لصعوبة تحديد خصائص المرؤسين ، ونظرا لحدوث تغيرات مستمرة فى بيئة العمل الداخلية والخارجية ( مصطفى : ٢٠٠٢ ، ص ١٦٥ ) .

يمكن أن نستخلص مما سبق ، أنه رغم إدراكنا لأهمية النظريات القيادية التقليدية ، فإن أيا منها لم تقدم لنا نموذجا لقيادة المدرسة الفعالة فى عالم سريع ، إذ أنه لا يمكن لنا أن نتصور مدير لمدرسة فعالة كقائد تربوي ، فقط لأنه يمتلك مجموعة من الصفات الموروثة ، أو لكونه فقط يمتلك مجموعة من السمات الشخصية التى تميزه عن الآخرين ، أو لأنه فقط يقوم بسلوك قيادي معين للتأثير على تابعيه لانجاز أهداف محددة ، أو لأنه فقط قد نجح فى التعاطي مع موقف أو مواقف صعبة معينة ، أو لأنه فقط يستطيع توضيح المسار لتابعيه للوصول إلى تحقيق الأهدا ف . وهذا يقودنا بالتالي إلى أهمية تسليط الضوء على نظريات القيادة الحديثة علنا نجد فيها ضالتنا .

### المحور الثالث: نظرية القيادة التحويلية ( Transformational Leadership ) احتياج حقيقي :

#### أولا : التطور والمفهوم :

#### ١. مفهوم القيادة عند Burns :

ظهر مصطلح القيادة التحويلية فى مجال القيادة لأول مرة فى العام ١٩٧٨ على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكى James McGregor Burns فى كتابه بعنوان " القيادة " ، والذي قدم من خلاله شرحا لمفهوم القيادة التحويلية مقارنة بمفهوم القيادة الإجرائية (الهالي : ٢٠٠١ ، ص ١٠) . إجمالا ، فإن القيادة عند ( Burns ) تتركز فى نمطين رئيسيين :

#### النمط الأول : القيادة الإجرائية Transactional Leadership :

يرتكز هذا النوع من القيادة على عملية التبادل ، فالقائد الإجرائي ، ومن خلال موقعه الوظيفي ، يمتلك السلطة التى تؤهله أن يقرر المكافآت أو العقوبات فيما يخص كفاءة أداء التابعين ، وهنا فإن القائد وتابعيه يعملون ضمن إطار اتفاق صريح أو ضمني بأن سلوك التابعين المرغوب فيه سيتم تقديم المكافأة له (زيادة فى الراتب ، ترقيه .... الخ ) ، فى حين أن السلوك غير المرغوب فيه سيتم معاقبته ( خصم من الراتب ، تنزيل درجة ، إيقاف عن العمل ... الخ ) . أُللافت هنا ،

أن كلا من **Burns & Bass** أكدوا أن هذا النوع من القيادة لا يصلح لكل المواقف ، فالارتكاز على مبدأ التبادلية (تبادل المنفعة ) يعني أن قدرة هذه القيادة على تفعيل أداء التابعين تظل محدودة ومحصورة في إطار الحصول على المكافآت أو تجنب العقوبات ( ٢٤٩ P. , 2002 , Al-Damour & Al-Awalmeah ) ، فضلاً عن أن العلاقة التي تعتمد على تبادل المنفعة ، هي علاقة غير ثابتة ، وغالباً ما لا تستمر طويلاً ( الهلالي : ٢٠٠١ ، ص ص ١٥-١٦ ) .

### النمط الثاني : القيادة التحويلية **Transformational Leadership** :

هي عملية يقوم فيها القائد التحويلي والتابعين له بدعم كل منهما الآخر إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية ( عياصرة : ٢٠٠٦ ، ص ٧٨ ) ، وهي عملية تبنى فيها العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين على أساس العمل ، فالقائد التحويلي يشجع التابعين له على الاتساق والتوحد مع المؤسسة من خلال إعطاء المكافآت ، ولكن بالاعتماد على الدافعية الحقيقية لهم والتي تتمثل في إشباع الحاجات العليا للتابعين ( Gardona : 2002 ) . فالقائد التحويلي يسعى إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ، ومن ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود . في ضوء هذا المفهوم ، ينبغي على القائد أن يسعى إلى زيادة الوعي لدى التابعين ، وذلك بالتركيز على مثل عليا وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام وحب الخير والابتعاد عن نشر مشاعر الحزن والبخل والغيرة والكراهية ، كما ينبغي عليه أن ينشط الحاجات العليا لدى التابعين له في ضوء التصنيف الهرمي للحاجات عند " ماسلو " ، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية .

### ٢. تعديل النظرية وتطويرها ( إسهامات Bass & Avolio ) :

قام Bass & Avolio في العام ١٩٩٣ بتطوير نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يتضمن سبعة عناصر :

#### العناصر الإجرائية :

- **المكافآت الطارئة Contingent Reward** : تقديم مكافآت مبررة تحقق التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع الأتباع بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها .
- **الإدارة بالاستثناء Management By Exception** : تدخل القائد عند وجود أخطاء في العمل باستخدام التعزيز السالب أو العقاب .
- **الإدارة بدون تدخل Laissez – Faire** : مشاهدة ومتابعة ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل ، لإعطاء الفرص إلى الآخرين للاستمرار ومواصلة العمل .

#### العناصر التحويلية :

- **الجادبية Charisma** : تشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه ، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة .
- **الاستثارة العقلية Intellectual Stimulation** : تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القائد جهود إتباعه كي يكونوا مبدعين ومبتكرين .
- **الدافعية المستوحاة Inspiration Motivation** : هنا يكون القائد عبارة عن رمز أو مثال للعاطفة لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة ، حيث أن أفعاله تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثّل خطواته .

- الاعتبار الفردي **Individual Consideration**: يتم هنا التعامل مع الأتباع بطريقة مختلفة تراعى الاعترافات الفردية ولكن بعدالة ( الهاللي : ٢٠٠١ ، ص ص ١٩-٢٠ ) .

#### ثانياً : أنماط القيادة التحويلية :

يري " بيرنز " أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية ، تتضمن :

١. القيادة العقلانية Intellectual Leadership
٢. القيادة الإصلاحية Reform Leadership
٣. القيادة الثورية Revolutionary Leadership
٤. القيادة البطولية Heroes Leadership
٥. القيادة الأيديولوجية Ideologues Leadership ( الهاللي : ٢٠٠١ ، ص ص ٢٦ ) .

#### ثالثاً : خصائص القائد التحويلي :

- صاحب رؤية مستقبلية : يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً ، وكيف تبلغه .
- متمكن في الاتصال : قدرة على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية .
- ذو مصداقية : إيمان التابعين بنزاهته واستقامته .
- يشعر تابعيه بالقدرة والثقة بالنفس : يساعدهم على النجاح من خلال وضع مجموعة من المعايير الأدائية المناسبة تكون بمثابة صورة لإدراك الذات ، وعندما ينجحون يشعرون بتقديره لهم ويعطيهم مهام أعلى صعوبة تتطلب قدرات أعلى من جودة الأداء .
- ذو طاقة كبيرة : مصدر للطاقة لتابعيه : تفاعلات طيبة مع تابعيه ، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم ، وإن يكون قدوة ومثلاً يحتذى به ( مصطفى : ٢٠٠٥ ، ص ص ٤٤٢ - ٤٤٣ ) .

#### ثالثاً : كيف يفكر القائد التحويلي ؟ :

يصف ( الهوار ي ) نمط تفكير القائد التحويلي ، فهو : صاحب رؤية Vision ( يرى شئ بعيد برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها ) ، صاحب رسالة Mission ، ينقل تابعيه نقلة حضارية ، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة ، قدوة ، تقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه ، ذو مستوي عال من التعبير الانفعالي ، ذو ثقة ذاتية عالية ، وإحساس عال بالذات ، وإصرار ذاتي عال ، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح ، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم ، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة ، يناقش ويحاور ، يدير بالمعاني ، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني ، يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة ، يستخدم لغة جديدة ، يستخدم كل الأساليب الإلهامية ، يستثير تابعيه عقلياً ، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبيدائل جديدة ، يرقى برغبات تابعيه ، يستخدم سيكولوجية الجماهير .

باختصار ، فانه يرى أن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها ويمارسها وأساليبه الإلهامية ، بالإضافة إلي استثارة تابعيه عقلياً ، واهتمامه بالناس وبما يحتاجون من الرعاية ، كل ذلك يؤدي إلى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقفاً أو كان متصوراً ، وهذا يمكن تلخيصه بالمعادلة التالية :

جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = دافع أقوى وأداء لم يكن متوقعا ( الهوار د : ١٩٩٦ ، ص ص ٦٣-٦٧ ) .

المحور الرابع : أسلوب القيادة التحويلية في المجال التربوي : ( مدخل لإدارة التغيير في المدرسة الفعالة )

أولاً : أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم :

- تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع العاملين بما يؤدي إلي بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى .
- تميز المدارس يتطلب تغييرات منتظمة تسمح لها بعمل الأشياء بكفاءة وفعالية أعلى.
- تضمن التغييرات المنتظمة دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمدرسة .
- تضمن الإعداد المهني المستمر للمعلمين بدرجة عالية من المهارة ( الهلالي : ٢٠٠١ ، ص ٣١ ) .

ثانياً : أهداف القيادة التحويلية المدرسية :

يلخص ( مصطفى ) أهداف القيادة التحويلية التي يجب أن يلتزم بها مدير المدرسة كقائد تحولي كما حددها ( Leithwood ) :

١. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية :

هذا يعني أن فريق العمل يلاحظ ، ويخطط ، ويتحدث معا ، ويشجع كلا من القواعد السلوكية والمسئولية الجماعية والتحسين المستمر للمدرسين . تتضمن هذه البيئة المدرسية التعاونية من القائد التحولي : وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه ، و تقليل عزلة المدرس ، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية ، واختيار فريق العمل الفلتزم برسالة وأولويات المدرسة ، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسية ، ومشاركة القيادة مع الآخرين ، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير .

٢. مساعد المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية :

يحفز القائد التحولي المعلمين على الاندماج في نشاطات جديدة ، وبذل الجهد الإضافي ، فضلاً عن أداء ممارساته تساعد بطريقة أساسية على العمل بشكل أكثر ذكاء وليس بشكل أكر جدية . فالقائد التحولي لديه اعتقاد جوهري بأن فريق العمل بالمدرسة كمجموعة يستطيع تطوير حلول أفضل عن قيام المدير بذلك بمفرده ، فالمشاركة بين المدير والمعلمين تساعد في : تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة ، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً ، ورؤى الاعتبارات الشخصية ، والاستماع بطريقة فعالة للأراء المختلفة وتوضيحها ، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات .

٣. تعزيز تنمية المعلم :

يتم تعزيز دافعية المعلمين نحو التنمية المهنية من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ، من خلال ارتباطهم ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة وشعورهم أنهم ملتزمون بالنمو المهني بشكل قوي . هذا ويتم تنمية المعلمين عن طريق : إعطائهم دور ايجابي في حل مشاكل المدرسة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي ، والتأكيد على وضوح الأهداف وواقعيتها ( مصطفى : ٢٠٠٥ : ص ص ٤٤٤ - ٤٤٥ ) .

### ثالثاً : المهارات والمعارف التحويلية الأساسية اللازمة لتحقيق قيادة مدرسية فعالة :

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ، ويستطيع التعامل معها ، والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح .
  - يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير .
  - يتفهم طبيعة برامج التعلم ، والعمليات المرتبطة بتصميمها ، وتطبيقها ، وتقويمها ، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها .
  - يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم ، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده على تحقيق تعلم فعال .
  - يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي ، وأساليبه ، وآليات توظيفه .
  - يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها بشكل جيد .
  - يتطلع قدماً نحو الأمام ، ويفكر للمستقبل ، يدرك الحاضر ويتفهمه ، وينطلق منه للتخطيط المستقبلي .
  - يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين ، والتفاوض الناجح معهم ، والتفويض الملائم لهم ، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير .
  - يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية ، ويشمل ذلك الانضمام إلى الجمعيات أو التنظيمات أو الشبكات المحلية .
  - يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه .
  - لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه ، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة .
  - يتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً .
  - يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته .
- ( عماد الدين : ٢٠٠٤ ، ص ص ٦٨ - ٦٩ )

### رابعاً : أبعاد قيادة التغيير :

١. تطوير رؤية مشتركة .
٢. بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة التعليمية وأولوياتها .
٣. بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة .
٤. نمذجة السلوك : تقديم نموذج سلوكي يحتذي .
٥. مراعاة الحاجات والفروق الفردية بين العاملين .
٦. التحفيز الذهني أو الاستئارة الفكرية للعاملين بالمدرسة .
٧. توقع مستويات أداء عليا من العاملين في المدرسة .
٨. قيادة هيكلية التغيير ( عماد الدين : ٢٠٠٤ ، ص ص ٦٦ - ٩٢ ) .

### خامساً : العوامل الأساسية للقيادة التحويلية التي تساعد المدرسة على التميز :

يلخص ( مصطفى ) العوامل الأساسية للقيادة التحويلية التي تساعد المدرسة على التميز ، كما حددها

Sergiovanni ، وهذه تشمل :

١. القيادة الفنية Technical : تتضمن أساليب إدارية سليمة ( تقنيات إدارية ) .
٢. القيادة الإنسانية Human : تحتوي على الطاقات الشخصية والاجتماعية .
٣. القيادة التعليمية Educational : خبرة معرفية عن التعليم والمدرسة ( خبرة تربوية ومدرسية ) .
٤. القيادة الرمزية Symbolic : تركز على تأكيد ونمطية الأهداف والسلوكيات الهامة .
٥. القيادة الثقافية Cultural : تختص بقيام المدير بتحديد وتوضيح وتعزيز وصياغة القيم والمعتقدات الثقافية ، والتي تعطي المدرسة هويتها بمرور الوقت . ( مصطفى : ٢٠٠٥ ، ص ص ٤٣٧ - ٤٣٨ ) .

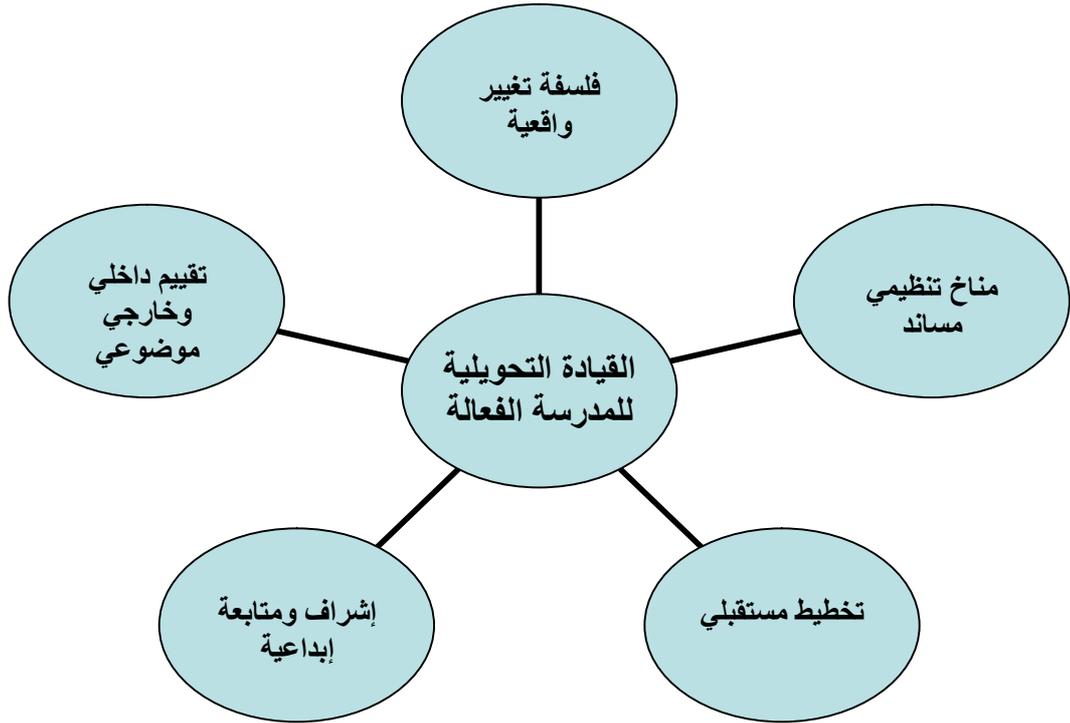
#### سادسا : مواقف القائد التحويلي الفعال :

- يتعامل مع تابعيه على قدم المساواة ، ويهتم بالاستماع إليها .
- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ، ولا يخذلهم .
- يتصف بالحماس والدافعية ، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وألوياتها .
- يلتزم بأداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل .
- يتسم بالمتابعة ، ولا يبالغ في ردود أفعاله ، كما يتسم بالعقلانية إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود .
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً .
- لديه استعداد للتجريب ، والتغيير ، والمخاطرة المنطقية المحسوبة .
- لديه دائرة اهتمامات أوسع من العمل ، ويضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل .
- لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته .
- يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية .
- يعتمد على التوجيه من خلال العمل ، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك الأنموذج . ( عماد الدين : ٢٠٠٤ ، ص ٦٧ ) .

#### سابعاً : ممارسات القادة التحويليين في المؤسسات التعليمية :

وهذه تشمل : الرؤية المشتركة ، وبناء بيئة تعليمية ، والتركيز على القدرات والقيم الفردية ، وتعزيز ونشر التطوير المستمر ، وتعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس ، ودعم الأتباع ، واستبعاد الخوف من المؤسسة التعليمية ، وتشجيع المشاركة والتعبير عن النفس ، والدفاع عن القيادة المشتركة ، والتركيز على المخرجات الحقيقية ( الهالي : ٢٠٠١ ، ص ٣٣ ) .

**المحور الخامس : أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لقيادة المدرسة الفعالة في عالم سريع التغير : (تصور مقترح) :**  
 في ضوء ما تقدم من مفاهيم ومعطيات وأسس ومرتكزات حول القيادة التحويلية وأهميتها لتطوير الأداء في المؤسسات بشكل عام ، ومؤسسات العمل التربوي بشكل خاص ، يمكن وضع التصور المقترح التالي كنموذج للقيادة التحويلية كمدخل للمدرسة الفعالة في عالم سريع التغير :



كما يتضح من الشكل ، فإن القيادة التحويلية للمدرسة الفعالة تركز على خمس دعائم أساسية :

١. **فلسفة تغيير واقعية** **Realistic Transformation Philosophy** :

- إيمان بالتغيير .
- إرادة للقيام بالتغيير .
- معرفة تاريخه وثقافة المدرسة .
- رؤية واقعية لمستقبل المدرسة ( الوضع المستقبلي للمدرسة ) .
- رسالة توضح كيفية تحقيق الرؤية .

٢. **مناخ تنظيمي مساند** **Supporting Organizational Environment** :

- حوار ونقاش حول الرؤية والرسالة .
- خلق رؤية ورسالة مشتركة .
- استبعاد الخوف .
- احترام الآراء المتنوعة ووجهات النظر البديلة .
- النمذجة .
- تركيز على الاعتبار الفردي .
- الاستثارة العقلية ( استثارة حماس وواقعية المعلمين ) .
- الارتقاء باحتياجات العاملين .
- الإنصات للعاملين واحترام آرائهم .
- التركيز على التوقعات العالية .
- فتح قنوات اتصال حقيقية .

### ٣. تخطيط مستقبلي Future Planning :

- مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة في عملية التخطيط الشامل .
- ثقافة تحدي الوضع الراهن .
- دراسة البيئة الداخلية للمدرسة ( نقاط قوة ونقاط ضعف ) .
- دراسة البيئة الخارجية للمدرسة ( فرص وتهديدات ) .
- تحديد القضايا الرئيسية التي ستمثل محور عمل المدرسة في فترة الخطة .
- تحديد منظومة قيم المدرسة .
- إجماع حول أهداف عليا واقعية للمدرسة ( تطوير حقيقي للمدرسة + إشباع الحاجات العليا للمعلمين ) .
- إعداد خطة إبداعية ( استراتيجيات + أنشطة تعليمية + مسؤوليات + متطلبات بشرية ومادية + تقييم ) .

### ٤. إشراف ومتابعة إبداعية : Creative Supervision and Follow Up :

- توزيع مهام ( الاعتبار الفردي ) .
- الثقة بموهب المعلمين وقدراتهم ، وتفويض مدروس للسلطة .
- تطوير وإزالة القواعد واللوائح التي تعوق العملية التعليمية .
- تمكين معلمين ( تنمية مهنية إبداعية + مشاركة في صنع القرارات + ترخيص بالابتكارات )
- السماح للمعلمين بتجريب الأفكار الإبداعية ، وتعميمها عند التأكد من صلاحيتها ( استئثار عقلية ) .
- إقناع المعلمين لتجريب ممارسات جديدة دون ضغط .
- الاشتراك في جميع مظاهر النشاط المدرسي ، وتوجيه ودعم المعلمين بالقوة ( النمذجة ) .
- الإشراف من خلال الاتصال المباشر مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وكل الأطراف ذات العلاقة .
- تعزيز الأداء الإبداعي ، ومناصرة التميز ( مكافآت طارئة ) .
- مساعدة المعلمين على التغلب على الصعوبات والفشل والإحباط .
- مشاركة المعلمين في حل المشكلات .
- توفير الاستقلالية للمعلمين لاتخاذ قراراتهم ، و التدخل عند وجود أخطاء ( الإدارة بالاستثناء ) .
- خلق ثقافة تكون فيها الأخطاء ومواقف الفشل أمورا مسموح بها والنظر إليها كخبرة تعليمية .
- الاعتراف بإنجازات المعلمين وامتداحهم .
- استبعاد العقاب كرد فعل على عمل الأخطاء .
- عدم فرض التصور الخاص بالمدير .
- احترام الآراء المتنوعة ووجهات النظر البديلة .

### ٥. تقييم موضوعي Objective Internal and External Evaluation :

- مؤشرات أداء عاليه .
- تقييم داخلي تشاركي ( كل الأطراف ذات العلاقة + موضوعية + مصداقية + شفافية ) .
- تقييم خارجي ( جهة محايدة + مشهود لها بالمهنية والنزاهة ) .
- تغذية راجعة .
- استخلاص عبر ( تعديل وتطوير فلسفة التغيير ) .

## المراجع :

### أولاً : مراجع عربية :

- ١- زاهر ، ضياء : ( ١٩٩٥ ) : " الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور قيمي " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، أكتوبر ١٩٩٥ .
- ٢- المحبوب ، عبد الرحمن (١٩٩٥) : " أبعاد القيادة الإدارية كما المدارس الابتدائية " ، مجلة التربية ، العدد ٤٨ ، يناير ١٩٩٥ .
- ٣- أبو عودة ، فوزي (٢٠٠٤) : " المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة ، وسام دكتوراة ، البرنامج المشترك بين جامعة الاقصى وجامعة عين شمس .
- ٤- حسن ، ماهر ( ٢٠٠٤ ) : " القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم " ط ١ ، دار الكندي .
- ٥- مصطفى ، يوسف ( ٢٠٠٢ ) : أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر " ، مجلة التربية ، العدد السابع ، يوليو ٢٠٠٢ ( ص ص ١٣٩ - ٢٠٢ ) .
- ٦- عياصرة ، على (٢٠٠٦) : " القيادة والواقعية في الغدارة التربوية " ، ط ١ ، دار الجامعة للنشر والتوزيع .
- ٧- العوضي ، عبد الله ومهدي ، عباس (١٩٩٦) : " مدخل إلي الإدارة التربوية " ط ١ ، ١٩٩٦ ، منشورات جامعة خان يونس .
- ٨- مصطفى ، يوسف (٢٠٠٥) : " الإدارة التربوية - مداخل جديدة - لعالم جديد " ط ١ ، دار الفكر العربي .
- ٩- عبد المنعم ، نادية ، ٢٠٠٢ : " المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، شعبة بحوث التخطيط التربوي ، القاهرة ، يونيو ، ٢٠٠٢ .
- ١٠- الهلالي ، الهلالي ، ٢٠٠١ : " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية " مجلة مستقبل التربية العربية العدد (٢١) ، إبريل ٢٠٠١ ، ص ص ١٠ - ٧٢ .
- ١١- دافيز برانت ، اليسون لند ٢٠٠٤ : " الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرون " ترجمة د. السيد البهواشي ، ط ١ ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
- ١٢- الهوارى ، سيد ، ١٩٩٦ : " ملامح مدير المستقبل " ، ط ٢ ، مكتبة عين شمس .
- ١٣- عماد الدين ، منى ، ٢٠٠٤ : " أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية فى البلاد العربية " ، مركز الكتاب الاكاديمى ، عمان .

### ثانياً : مراجع أجنبية :

1. Griffith , James (1999) : " The school leadership – school climate Relation , Identification of school configuration Associated with change In principals " , Educational Administration Quarterly , VOL.35 , Issue 2 , April , 1999 .
2. Gardona , Pabio , (2002) : " Transcendental Leadership " , Web – site : www.Management .com / practical ent – eadership – styles . htm .
3. Al – Damour , Hani & Al – Awaloneh , Raad , 2001 : " Effects of Transactional and Transformational Leadership styles of Sales Managers on Job Satisfaction and Self – Perceived Performance of Sales People – A study of Jordanian Manufacturing Public Shareholding Companies " , Dirasat , Administrative sciences , volume 29 , No 1 .