

الأدوار القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء القيادة التحويلية

د. عبدالسلام رمضان عبدالسلام المرابط
ماجستير إدارة تعليمية

ملخص الدراسة:

هدف البحث إلى تأسيس بناء نظري لكل من القيادة التحويلية بسماتها الأساسية وعرض إطار فكري للمتطلبات الأدوار القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وتحقيق أهمية نظرية تضيف إلى جهود من سبقنا من باحثين كتأسيس نظري لهذين المحورين المهمين والتي تعزز توجهات الدراسة النظرية. وكذلك التعرف على الأدوار القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء القيادة التحويلية. ومن خلال الإطار النظري للبحث أوصى بضرورة البدء العاجل بتنظيم دورات تدريبية، يكون هدفها امتلاك هؤلاء المديرين لمهارات القيادة الفعالة، للمواقف التعليمية. واستخداماتها واثارها على الآخرين ، وممارستها طبقا للمواقف التعليمية.

Abstract:

The aim of the research is to establish a theoretical construction for each of the transformational leadership with its basic features and to present an intellectual framework for the requirements of the leadership roles of principals of basic education schools and to achieve theoretical importance that adds to the efforts of previous researchers as a theoretical foundation for these two important axes that reinforce the study's directions. As well as identifying the

leadership roles of principals of basic education schools in the light of transformational leadership.

Through the theoretical framework of the research, he recommended the need to start urgently organizing training courses, the aim of which would be for these managers to possess effective leadership skills for educational situations. Its uses and effects on others, and its practice according to educational situations.

مقدمة:

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته ، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع ، وحصر حضور التلاميذ ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي ، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع . والتغير في أدوار الإدارة المدرسية ارتبط بالتغير في النظرة نحو العملية التربوية ونحو المجتمع .

وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية ، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل . وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها ، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع ، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء.

وعليه فان الإدارة المدرسية تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن (21) . ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح ، فان الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفوة ، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف ، فمدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها

الوجهة الصحيحة ، يعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل بلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة والمجتمع .

مشكلة البحث:

تمثل القيادة التحويلية احد المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً ، وقد اوليت الاهتمام المتزايد من قبل العديد من القادة والمسؤولين فضلاً عن الباحثين والمفكرين ، وذوي الخبرة والاختصاص كأحد انواع القيادات ذات التأثير المباشر في سلوك العاملين لتحقيق اهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية ، ويعدها (Burns،44،2003) اداة مساعدة في مواجهة الازمات بعقلانية ، خاصة وأن الموارد البشرية تعد المورد الأهم والأكثر تأثيراً في العملية الانتاجية ، لذا اصبح توفر قيادات ذات سمات تحويلية قادرة على الاستجابة والتكيف مع التغييرات الخارجية بنجاح ، وضرورة حتمية .⁽¹⁾

وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين ايجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان التربوي التعليمي خصوصاً، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. والميدان التعليمي في ليبيا بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات، خصوصاً في ظل ظروف بناء المؤسسة الليبية، ورفدها بالأفكار القيادية التربوية تسعى وزارة التعليم باستمرار إلى التعرف على امكانات عاملها وتحديد المتميزين منهم باعتبارهم قادة المنظمة ومسؤوليها مستقبلاً، فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين باعتبارهم مرتكزات نجاح المؤسسات التعليمية وتقدمها. وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها الفاعل في تحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة التعليمية، فضلاً عن تحقيق أهداف عاملها والاستجابة لاحتياجاتهم باعتبارهم محور العملية التنفيذية للأنشطة كافة مما يعكس ذلك اعجاب وتقدير العاملين واحترامهم ، وكلما كان القائد التحويلي اكثر قدرة على تلبية احتياجات تابعيه على حساب احتياجاته الخاصة إلى جانب تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية ، أدى ذلك إلى تحقيق رضي كافة الاطراف كجزء من مهام واولويات القائد التحويلي . القادر على غرز روح التحدي والاصرار لدي الجميع لتقديم افضل أداء بحماس ورضي. عليه يمكن

تحديد مشكلة البحث في الآتي: الأدوار القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء القيادة التحويلية.

منهجية البحث :

يعتبر هذا البحث من البحوث المكتبية التي تستخدم في إجرائها المصادر المكتبية كمصدر أساسي للبيانات، وتشتمل على استخدام الكتب، والموسوعات، والتقارير، والدوريات، ومن الأمثلة على هذا النوع من البحوث

أهمية البحث :

نسعي من خلال هذا البحث إلى تأسيس بناء نظري لكل من القيادة التحويلية بسماتها الأساسية وعرض اطار فكري للمتطلبات الأدوار القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وتحقيق أهمية نظرية تضيف إلى جهود من سبقنا من باحثين كتأسيس نظري لهذين المحورين المهمين والتي تعزز توجهات الدراسة النظرية .

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

1. التعرف على الأدوار القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء القيادة التحويلية.
2. التعرف على دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير وبلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها.
3. تحديد الأدوار الأكثر تأثيراً في أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة موضوع البحث.
4. تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم في ضوء القيادة التحويلية .

الإطار النظري

أولاً : القيادة الإدارية :

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير

عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا المقال سنعرفكم على القيادة الإدارية بشكل أكبر.

1. مفهوم القيادة الإدارية :

لا تزال القيادة موضوعاً غامضاً، فلم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد للمفهوم القيادة لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، وسوف تعرض الباحثة أهم المفاهيم التي وردت للقيادة:

تعرف القيادة الإدارية بأنها : "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف". (2)

وتعرف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (3)

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها "صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والإقناع مستخدمة في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة". (4)

وعليه فإنه يمكن إيجاز عناصر تعريف القيادة الإدارية في النقاط التالية:

1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين ولديهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه.

2- وجود قائد من أفراد الجماعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك باقي الأفراد.

3- القيادة تقوم بعملية توجيه أفراد الجماعة وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

4- الموقف القيادي يساعد القائد على إحداث التفاعل بين هذه العوامل جميعه لتحقيق الهدف المطلوب.

وبناء عليه فإنه يمكننا تعريف القيادة الإدارية على أنها عملية إنسانية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بشكل إيجابي على المرؤوسين من خلال توحيد جهودهم وحفزهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

2. أهمية القيادة الإدارية:

تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين.

- تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليل الجوانب السلبية.
- تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.
- تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة.
- تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
- توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.⁽⁵⁾

3. أنواع القيادة الإدارية :

يمكن تصنيف القيادة إلى:

- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها.
- **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.⁽⁶⁾

4. المهارات الأساسية للقيادة الإدارية:

هناك خمس مهارات أساسية للقيادة الإدارية وهي القاعدة لانطلاق المهارات

القيادية منها :

- **التمكين** : وتعني مشاطرة ومقاسمة الاتباع اعمال الرقابة والتأثير في الاخرين . إن امتلاك القائد لمثل هذه المهارة يدفع الاتباع (عضاء فريق العمل) للمساهمة في أعمال صناعة واتخاذ القرار المحقق لغايات وأهداف المنظمة ، وبالتالي دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل إن لم يكن كلها .
- **الحدس** : وهي القابلية على التوقع (التنبؤ) بالتغيير ووقوع الاحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا وبعمق تفصيلية ، وتبني المخاطرة وبناء الثقة . ولابد للقيادة الجيدون امتلاك روح المبادرة وقبول التغيير اجلاً أو عاجلاً ، فجدهم يتحركون وبسرعة لخدمة الزبائن ، واقتناص فرص التنافس الإيجابية وتسخير قوى المنظمة لصالحها ومصالح منتسبيها .
- **فهم الذات** : وهي قدرة القادة على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه . تسعى بعض المنظمات إلى تعريض بعض العاملين فيها إلى فرص التحدي، للتعرف على قدراتهم وإمكاناتهم واختبارها في الوقت نفسه من أجل اكتساب مهارات معينة ، والكشف أيضاً عن مواطن الضعف والقوة لديهم .
- **التبصر** : وهي قابليات القادة على التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الإيجابيات لصالحها. والقائد الذي يتمكن من تصور مستقبل منظمة من خلال نشاطها ويترجمه إلى خطة عمل لفعلية يكسب الثقة العالية والتفاف أتباعه حوله.
- **قيم الانسجام** : وهي قدرات القائد على فهم واستيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينهما . فإذا كانت معتقدات المنظمة وقيم العاملين على طرفي نقيض ، فإن ذلك سيضع إدارة القمة أمام مسار حرج ففي حالة اختيار أحدها يفقدها مكانتها في البيئة . لذا يقتضي الحالة أن يبادر القائد للتوفيق بينهما ورسم الطريق الأفضل للمنظمة .

- **التخطيط وتحديد الأولويات** : فالقدرة على التخطيط ووضع السياسات وتحديد الأولويات واختيار الوسائل لبلوغ الأهداف إنما يعتبر من أبرز المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها .
- **التنظيم والبناء المؤسسي** : وتعتبر القدرة على التنظيم وإقامة البناء المؤسسي بدلاً من البناء الفردي من أهم المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها .
- **المحافظة على أداء النظام لوظيفته** : وتعتبر المحافظة على أداء النظام لوظيفته من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها ، وتتبدى هذه الوظيفة من خلال امتلاك القائد الإداري القدرة على تجميع وتخصيص الموارد والتوظيف وبناء روح الفريق واختيار الطرق والإجراءات المناسبة والتوجيه والتفويض والتنسيق وتوفير الحوافز والتقارير والتقييم واعتماد المساءلة.
- **وضع جدول الاعمال وصناعة القرار** : إن وضع جدول الاعمال للاجتماعات الرسمية وتحديد آلية لصناعة القرار تعتبر من المهارات الأساسية للقائد الإداري ، وذلك بهدف توفير الكفاءة والفاعلية لإدارة الوقت وصناعة القرار (7).

5. نظريات القيادة :

أ-نظرية السمات :

تنص هذه النظرية على أن هناك مجموعة من السمات التي ميز الله تعالى بها بعض الأشخاص دوناً عن غيرهم، والتي تتمثل في الذكاء، والمعرفة بأصول الحديث، والقدرة على الإقناع، والمسؤولية، والثقة، والمهارة، والقوة، والقدرة على السيطرة والتأثير، ولكن هناك بعض المهارات الإضافية والأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد، وهي كالآتي:

-**المهارة الفنية**: والتي تعني أن يمتلك القائد المعرفة التامة والكاملة في تخصصه،

وأن يستطيع استخدامها للقيام بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه.

-**المهارة الإنسانية**: والتي تتضمن قدرة القائد على التعامل مع الموظفين العاملين

معه بالشكل الصحيح، وذلك من خلال الوثوق بهم، وتلبية كافة احتياجاتهم، والسماح لهم بإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

-المهارة الذهنية: وهي تقسم إلى نوعين، وهما:

- المهارة من الناحية الإدارية كالقدرة على توزيع العمل بشكلٍ عادل، وتطوير الكفاءات، وتبسيط الإجراءات، والقيام بالأعمال الرقابية.
- المهارة من الناحية السياسية، والتي من خلالها يجب على القائد أن يكون على درايةٍ بالأوضاع المحيطة به والموجودة في الدولة بشكلٍ عام.⁽⁸⁾

ب-نظرية الموقف:

حيث تعني هذه النظرية بأنّ كافة الخصائص المتوفرة في القائد تعتمد بشكلٍ رئيسي على المكان، أو الموقف الذي هو فيه، فمثلاً المهارات القيادية في المؤسسات الحكومية، تختلف عن المهارات القيادية في المؤسسات العسكرية.⁽⁹⁾

ج-النظرية التفاعلية :

هي النظرية التي تجمع ما بين النظريتين السابقتين، والتي تنص على أنّ السمات والخصائص الشخصية التي يملكها القائد لا تعتبر المقياس الأساسي للنجاح، إذ يجب عليه أن يعمل على إقناع الآخرين بقدرته من خلال موافقه، وطريقة إدارته للمؤسسة، وذلك من خلال التفاعل، وخلق جوٍّ كاملٍ ومتكامل مع العاملين تحت سلطته. ويتضح من هذه النظرية، بأنّ نجاح العملية الإدارية يعتمد على ثلاثة عوامل أساسية، وهي:⁽¹⁰⁾

- صفات القائد.
- العناصر والمواقف المتوفرة في مكان العمل.
- الخصائص والمتطلبات التي يحتاجها الأفراد والجماعات.

ثانياً: دور القيادة الإدارية في نجاح المؤسسة:

تعد قيادة المؤسسات التعليمية عنصراً حيوياً في حياة المؤسسة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، ولا غرو عندئذ أن نرى الإدارة العليا في المؤسسات تتفق أمولاً باهظة بحثاً عن المواهب القيادية ومن ثمّ تدريبها وتطويرها. إن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المؤسسات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات يحتمّ عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة

إدارية واعية ومتفهمة. فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المؤسسات التعليمية إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية القيادية الخارجية، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري. أن القيادة هي قمة التنظيم الإداري، التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة الأفراد، وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع من عدة أمور هامة وهي: (11)

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. من خلال القيادة يمكن مساعدة المؤسسة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثمّ تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
5. من خلال القيادة يمكن مساعدة المؤسسة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
6. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: القيادة التحويلية:

يشهد عالمنا حالياً تغيرات متسارعة في كافة المجالات، ومنها القيادة وإدارة المؤسسات والشركات على اختلاف أنواعها، إذ يستلزم من تلك المؤسسات التأقلم مع التغيرات المتسارعة للمحافظة على وجودها في الأسواق واستمرار عملها. وتشير الدراسات إلى أن القيادة الواعدة والذكية تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، من هنا برز مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership خلال القرن الحادي والعشرين كمفهوم جديد قائم على التفرقة بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار.

1. مفهوم القيادة التحويلية :

تعددت وكثرت التعريفات التي تدور حول القيادة التحويلية وبرز العديد من العلماء الذين قام كل واحد منهم بوضع تعريف يتناسب مع الأفكار والمعلومات التي تشكلت ويمتلكها حول القيادة التحويلية ومن بين هؤلاء العلماء ("العالم بيرنز Burns")، الذي

يعتبر أول من قام بتعريف القيادة التحويلية، حيث قال بأنها: بأنها أسلوب أو استراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه "تحقيق الأهداف" عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها "والوصول إلى مرتبة القيادة"⁽¹²⁾

ويشير ليثوود (Leithwood) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على المنظمات التعليمية، وذلك من خلال ممارسة القيادة التحويلية وتقديم المدرسين بشكل طوعي ومبادرة من قبلهم تقارير حول وضع مسار التعليم والمواقف التي يواجهونها سواء إيجابية أو سلبية فإنها حقيقة تعكس "التحسين المدرسي وتغيير السلوك التعليمي" ⁽¹³⁾.

وبناءً على ما جاء من تعريفات حول القيادة التحويلية على يد العالمين "بيرنز وليثوود" فإنه تم التوصل إلى أن الهدف العام للقيادة التحويلية هو: تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الاستراتيجيات، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف مما تنعكس على المستوى التعليمي وسلوك المعلمين في المؤسسات التعليمية.

أما اوينز (Owens، 1999) فيعرف القيادة التحويلية بأنها: "استخدام الثقافة التي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وموحدة، التي يمكن تحقيقها عن طريق بذل جهود مشتركة من جميع الأفراد التي تعنى بتحقيق هذه الأهداف" . ⁽¹⁴⁾

إذاً يمكننا القول بأنه: تسعى القيادة التحويلية إلى دفع الأفراد إلى التجديد ومواكبة التطورات الحاصلة بما يتناسب مع كافة جوانب وأمور المؤسسات التعليمية. عليه يمكننا القول حتى يتمكن القائد التحويلي في مهمته يجب أن يراعي كافة جوانب الحياة التي واكبت ورافقت القيادة التحويلية منذ ولادتها وحتى اللحظة وهي "المفاهيم الأخلاقية، والقيمية.

2. صفات القائد الناجح:

وانطلاقاً من التعريفات السابقة للقيادة التحويلية نلاحظ بأن باس (Bass، 1985) "قد أشار إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مميزات أساسية يجب أن تتوفر في القائد" وهي: ⁽¹⁵⁾

- أن يتمتع القائد بالجادبية Charisma التي قد تساهم في مساعدة القائد على ابتكار وتكوين رؤية واضحة وطرحها على مرؤوسيه.

- أن يتميز القائد بالذكاء والحكمة (الاستثارة العقلية) Intellectual stimulation، والتي تساهم في علاج المشاكل بطرق إبداعية مبتكرة.
- ومن أهم الصفات التي يجب أن يتميز بها القائد أن يمنح أتباعه الاهتمام الشخصي "والاعتبار الفردي Individual consideration"

ويمكن تلخيص بعض الفروق بين القائد والمدير في الجدول الآتي : (16)

القائد	المدير
يسعى إلى عمل الأنشطة التي يراها مناسبة حتى وإن كانت مخالفة للقواعد والإجراءات الموجودة.	يحاول عمل الأشياء الصحيحة حتى وإن كانت مخالفة أو غير مناسبة للإجراءات والقواعد الموجودة.
يتخذ القرارات المناسبة في المواقف.	يتعلم التكيف مع المواقف.
يخلق الاستراتيجيات.	يقوم بتطبيق نتائج الاستراتيجيات.
يركز على التعاون في العمل بين الأفراد.	يطبق المهام الإدارية الموكلة إليه فقط.
يستخدم أسلوب المثالية المؤثرة لجذب العاملين تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.	يستخدم نفوذه وموقعه لدفع العاملين تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.
يضع خططاً قصيرة المدى وأخرى بعيدة المدى والتنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث للمؤسسة وصياغة الحلول المسبقة لها	يخطط فقط للمدى القصير ولا يمتلك القدرة على النظرة المستقبلية للمؤسسة وما يستجد عليها مستقبلاً
يشجع العاملين على التطوير والتغيير والإصلاح والتجديد والإبداع	يهتم بالدرجة الأولى بالوضع الراهن للمنظمة

3. أبعاد القيادة التحويلية:

عمل كل من "باس وأفوليو" (Bass, Avolio, and 1994) على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (Is4) وهي: (17)

- التأثير المثالي (Idealized influence): هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك .

- الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): هي قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول .

- الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل.
- الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): هي اهتمام القائد الشخصي بمؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

4. القيادة التحويلية في المجال التربوي:

تعمل القيادة التحويلية التربوية على المساعدة في تطوير أعضاء الهيئة التدريسية، والمحافظة على ثقافة مدرسية مهنية تعاونية، وتعزز تطوير المعلم، وتساعد المعلمين على حل المشاكل بفعالية أكبر. ويعرف ميتشل ونكر (Mitchell and Tucker، 1992) القيادة التحويلية التربوية بأنها تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل، والتحسين الشامل في المؤسسة التربوية، وأنها طريقة للتفكير بأنفسنا وأعمالنا وطبيعة العملية التعليمية، ومن وجهة نظر ساجور (Sagor، 1992) فالقيادة التحويلية هي كيفية إيجاد طريق للنجاح في تحديد الهدف الأساسي للتعليم والتعلم بشكل تعاوني، ومن ثم زيادة نفوذ مجتمع المدرسة ككل ليصبح منظماً ومركزاً. (18)

وتطور الإدارة المدرسية مرتبط بقيادتها الناجحة، لهذا ينظر لدور المدير كقائد تربوي، فقد أظهرت عدة دراسات دور المدير كقائد تحولي ومدى أهمية الدور الذي يلعبه في العملية الإدارية، داخل المدرسة وخارجها، فقد أشارت دراسة كل من كراو وجلاسكوك (Crow and Glascock، 1995) إلى دور المدير بأنه "فاعل وزميل في التغيير"، وأوضحت رغبة المديرين في عمل تغييرات ايجابية في المدارس، ويشير كل من فلر وبراون (Fuller & Brown، 1999) إلى دور مدير المدرسة المتمثل بالتأثير والإقناع في اتخاذ القرارات. (19)

5. أهداف القيادة المدرسية التحويلية:

قام (Leithwood) بتحديد ثلاثة أهداف للقيادة المدرسية التحويلية، أوردها كل من (الصيداوي، 2001) و (Liontos، 1993) هي: (20)

- مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التطور وبناء ثقافة مدرسية تعاونية، فهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية قليلاً ما يخططون معاً، ويتشاركون للتحسين المتواصل، لذا يقوم القادة التحويليون على وضع أعضاء الهيئة في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، والتخطيط معاً بحيث تقلل عزلة المعلم، وتخدم دعم التغييرات الثقافية، وتقويض السلطة للآخرين.
- تعزيز نمو المعلمين المهني: إن الدافعية لدى المعلمين نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافاً للنمو المهني، بهذه العملية يصبح من السهل تحقق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة، وعندما يمنح القادة الهيئة التدريسية دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء المدرسي.
- مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم: ويشير كل من ليثوود (Leithwood، 1992) وساجور (Sagor، 1992) إلى أن ذلك يعطي أهمية للقيادة التحويلية، لأنه يحث المعلمين على المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد إضافي.

ويمكن ملاحظة بعض السمات التي تبرز لدى مدير المدرسة كقائد تحويلي:

- اهتمام المدير برغبات وحاجات الموظفين وميولهم وفلسفاتهم اهتماماً خاصاً، ومناقشة الدراسات والأبحاث مع المعلمين، وتشجيعهم على طرح الأسئلة والأفكار الجديدة.
- استخدام استراتيجيات جديدة، وتوفير التغذية الراجعة للمعلمين، ودمج كل أعضاء الهيئة التدريسية في التفكير في أهداف المدرسة، ومعتقداتها، ورؤاها من بداية السنة.
- ترك المعلمين ليجربوا الأفكار الجديدة، ويقترحوا لها أسئلة ليفكروا فيها.
- على القادة أن يدخلوا ورش العمل إلى مدارسهم، وأن يفسحوا المجال للمعلمين كي يشاطروا بمواهبهم، كل منهم يشاطر الآخر بمواهبه.
- لدى القادة توقعات عالية عن المعلمين والطلبة، وإخبار المعلمين أنهم يريدونهم أن يكونوا الأفضل دائماً.

- حماية المعلمين من الأعمال الكتابية المفرطة، وحماية المعلمين من مشاكل محدودية الوقت.

خلاصة القول مما سبق : وإذا كانت المجالات الإدارية في الصناعة، والتجارة وغيرها بحاجة الى قيادة تحويلية، فمن باب أولى أن يكون المجال التربوي بحاجة لمثل هذا النمط القيادي، لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية، قادرة على الارتقاء بالمؤسسة التربوية نحو أهدافها، المتمثلة في تربية الأجيال، وبناء القيادات، من خلال الاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية، وغيرها من عناصر القيادة التحويلية ومكوناتها. كم يوصي البحث بعدة توصيات التي تهدف إلى تحسين الأدوار القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء القيادة التحويلية منها :

1. البدء العاجل بتنظيم دورات تدريبية، يكون هدفها امتلاك هؤلاء المديرين لمهارات القيادة الفعالة، للمواقف التعليمية. واستخداماتها واثارها على الخرين، وممارستها طبقاً للمواقف التعليمية.
2. إعادة النظر في طريقة اختيار مديري المدارس التعليم الأساسي، بحيث يتم الاختيار وفقاً تضمن وصول أصحاب القدرات والموهوبين لتقلد هذه المهام، وإضفاء مزيد من الجو التنافسي بين المترشحين لها.
3. توفير الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المبدعين، وربط العلوات السنوية والترقيات بالتقييم الإيجابي للمؤسسات التي يديرونها.
4. بلورة نظرية تربوية تكون مقياساً للعمل التربوي في المؤسسات التعليمية .

الهوامش:

1. السيد عليوة ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، ط1، القاهرة ، دار السماح 2001 ، ص13.
2. محمد العجمي ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010 .
3. بلال خلف السكارنه ، القيادة الإدارية الفعالة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009.
4. <https://mawdoo3.com/%D8> مقال منشور على الموقع ، تاريخ الاطلاع 2022/11/5.

5. السيد عليوة (2001) ، مرجع سابق .
6. بلال خلف السكارنه (2009) ، مرجع سابق .
7. جودت عز عطوي (2014) ، الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان ، مكتبة النجرس .
8. رافدة الحريري (2010) ، اعداد القيادات الإدارية لمدرسة المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، عمان ، دار الفكر .
9. جودت عز عطوي (2014)، مرجع سابق .
10. رافدة الحريري (2010) ، مرجع سابق .
11. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، 2001، ص67.
12. جودت عز عطوي (2014)، مرجع سابق .
13. العريمي، خلفان، (د.ت)، "تظريات القيادة"، مقالة نشرت على الموقع: <https://www.linkedin.com/pulse>
14. نفس المرجع السابق
15. Avolio, j. & Bass,S. (2002).Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. Academy of management journal, 45 (4), 753-744.
16. Basham, L. (2010), Presidents as transformational or transactional leaders in higher education. Pro Quest UMI Dissertation publishing No. 3405819
17. علي عياصرة ومحمد الفاضل ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 35.
18. علي وليد يوسف ، دور القيادة التحويلية في رفع كفاية اداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة القدس ، عماد الدراسات العليا ، 2017.
19. علي وليد يوسف (2017) ، المرجع السابق .
20. أفوليو، بروس. ، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، (ترجمة: عبد الحميد الخزامي)، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2006، ص 66.
21. علي وليد يوسف (2017) ، مرجع سابق.