

الإدارة المدرسية و قيادة التغيير : نحو ثورة تنظيمية جديدة

صغير جميلة

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة

ملخص:

الثورة هي تلك الجهود المبذولة لتغيير الأوضاع القائمة في المجتمع، ولأن المدرسة إحدى أهم تنظيماته نظرا للأدوار التي تقوم بها، والتي تهدف إلى الحفاظ على المجتمع وضمان استمراريته من خلال تكوين الفرد الواعي ذو الإرادة القادر على التغيير، فإن هذه المدرسة توجد على رأسها إدارة مسؤولة عن متابعة ذلك البناء لتوصله إلى ما يشهده المجتمع، ولأن التغيير سمة الحياة فهناك دعوات لإحداث ثورة تنظيمية في بنية المدرسة، وما الإضرابات والحركات الاحتجاجية إلا مظاهر تدل على الحاجة للتغيير، من هنا كان اختيارنا لموضوع الإدارة المدرسية وقيادة التغيير.

مقدمة:

تتجه الجهود نحو التنمية الإدارية للعاملين في ميدان التعليم، وتفرض البيئة الإدارية نفسها موضوعا للبحث والدراسة، وذلك لأهميتها في تهيئة المناخ المدرسي لرفع كفاءة أداء العاملين وزيادة إنتاجهم، وعندما نقدم على دراسة المناخ المدرسي يتجه النظر إلى أهمية دراسة القيادة المدرسية، فالمدرسة في اصطلاحها بوظيفتها وتأديتها لرسالتها لا تعني مجرد مناهج ومقررات دراسية، ولكنها أولا وقبل كل شيء كيان حي، يتكون من جماعة إنسانية تضم التلاميذ والمعلمين والموظفين والقائمين على إدارتها، وتشير دلائل كثيرة إلى أن قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها مرهونة بقدرة وفاعلية القائمين على قيادتها وإدارتها، حيث يرى (ديموك Dimmock) - أن كفاية وفاعلية النظام التعليمي يمكن أن تتحقق فقط إذا كانت للمدرسة إدارة وقيادة تتمتع بالكفاءة والفاعلية-

ويؤيد (أوجن Owen) وجهة نظر ديموك ويضيف -أن القيادة المدرسية أهم عنصر في العملية التعليمية، فهي المسؤولة عن المدرسة وعن كيانها ونظامها والعمل والحياة داخلها- (دافيز، ب، إيسون، ل. 2004: 10)، فالعملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، وقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، وفي الوقت نفسه ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم التي لا يمكن الاستغناء عنها، فالسلطة الإدارية وحدها، قد ترغم العاملين على الطاعة ولكنها لا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والتفاني والإبداع والانتفاء.

وإذا كان مفهوم القيادة قد عرف تطورات تماثيا مع التغيرات التي عرفتها المجتمعات والذي سنأتي على ذكره لاحقا، فإنه ونحن في الألفية الثالثة فإن القيادة المطلوبة هي قيادة التغيير والتي تتميز بأنها قيادة إستراتيجية، وهنا يشير دان كوهن إلى أن التغيير يعد من أصعب التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة باختلاف أهدافها واستراتيجياتها ويواصل بأنه من علامات الصحة في أي منظمة هو أن تكون في كل الأوقات والظروف على درجة مناسبة من إلحاحية التغيير، وأن تدرك أن التغيير ليس عملية وقتية أو حدثا طارئا له بداية ونهاية زمنية، وإنما هو عملية مستمرة ودائمة وأن هذا هو الضمان لاستمرارها ووجودها ونجاحها الدائم في المنافسة (أنظر دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي)، لذا فإن تزامن الاهتمام بدراسة طبيعة قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية يأتي مع الاهتمام بحركة إعادة الهيكلة والإصلاح التربوي في المدارس من جهة، ومع التوجه نحو مزيد من اللامركزية في تطبيق منحنى - المدرسة وحدة أساسية للإدارة -.

وانطلاقاً من هذا فإن دور مدير المدرسة قد تطور خلال العقد الأخير من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية، يعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من أعلى، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، والعمل على حل المشكلات المدرسية، وصنع القرار بطريقة تشاركيه، هذا الفعل التشاركي لا بد أن ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة، ولا يمكن للاتصال أن يحقق الهدف التعاوني إذا لم يتحقق التوازن بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، فمن خلال العملية الاتصالية يستطيع المدير خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمؤسسة التعليمية، والذي تشتق منه الرؤية المشتركة بخصوصها، هذه الرؤية التي تعتبر أمراً مهماً في أي عملية تغيير وبعدها من أبعادها، لأنها البوصلة التي توضح الاتجاه والطريق الذي تسير عليه المدرسة، وتحفز العاملين على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القريب، وتساعد على التنسيق، لأنه بدون رؤية مشتركة يختلف الأفراد باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه .

وإذا كانت الرؤية المشتركة أحد أبعاد قيادة التغيير، فإن تعزيز أساليب حل المشكلات جماعياً وصناعة قرارات تشاركية يعتبر بعداً آخر لها وهو مرتبط بالبعد الأول، لأنه من سمات الرؤى الفعالة أن تكون واضحة بما يكفي لإرشاد عملية صنع القرارات، هذه القرارات التي تتنوع بتنوع الأعمال والأنشطة المدرسية والتي تندرج ضمن مجالات ثلاث هي المجال الإداري والمجال الفني ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي. لذا فإن هيكلية التغيير تتضمن تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية

التطويرية وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأعضاء المدرسة للمساهمة في حل المشكلات بصفة جماعية وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، لأن عملية صنع القرار تعني في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد، وليست بأي صورة جهدا فرديا لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم، ويكون اشتراك العاملين على درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة، إلى الانتساب إلى اللجان، إلى الاشتراك التام في القرارات الكبرى، لذا وتماشيا مع التغيرات التي عرفتها المجتمعات فهناك دعوة لضرورة إحداث ثورة في البنية التنظيمية للمدارس، والتي من متطلباتها الارتكاز على مفهوم القيادة وليس الإدارة . فلماذا التغيير وما علاقة القيادة المدرسية به وكيف يكون تغييرا فعالا في مدارسنا؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال دراستنا.

1-الثورة التنظيمية:

مع تتابع الحركة التاريخية ظل الفكر الإنساني يتأرجح بين التيارات المحافظة والتحررية منذ نهاية عصر الحضارة الرومانية وصولا إلى القرن الثامن عشر ، ليميز هذا القرن حتى نهاية القرن التاسع عشر بانبعث التيارات الليبرالية و الراديكالية، حيث انتشرت أفكار التطور والتغيير تحت تأثير اتجاهات ثورية تؤيد التغيير من أجل إعادة البناء والاستقرار الاجتماعي، أو على الأقل التوصل إلى صيغة جديدة تحقق التوازن لتفادي تفكك المجتمعات وانهارها، كما أن أهم ما يميز هذه الفترة هو حركة التصنيع وهنا يشير (شنيدر) إلى أن التصنيع هو المصدر الرئيسي لكل تغير يطرأ على بناء المجتمع ونظمه و الجماعات المكونة له والعلاقات والروابط السائدة بين أفراد (سعدون، ي. 2005: 7) ، فقد أدت الحركة الصناعية إلى تغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية، صاحبها ارتفاع في معايير التعليم والإنجاز وانتشار الوعي السياسي والاتجاه نحو

التفكير العلماني وتغير نظام الأسرة وازدياد معدل التنقل الاجتماعي، كل هذا كان عاملا أساسيا في ظهور ما يسمى بالعصرية وأهم ما تنطوي عليه العصرية هو نمو عدد هائل من التنظيمات الكبيرة والمعقدة، والتي لا تعتبر مجرد بناءات تضم أعدادا ضخمة من الآلات والأدوات المادية البالغة التعقيد والحجم، ولكنها مواقع محددة تتبلور فيها علاقات العمل وتأخذ شكلا ومضمونا اجتماعيا خاصا، نتيجة لاعتمادها على القوة البشرية التي تؤدي بدورها إلى وجود تنظيم إنساني داخل هذه البناءات وبالإضافة إلى ذلك فإن أهم ميزة في العصرية والتي أدت إلى نمو ظاهرة التنظيم في المجتمع الحديث هي التمايز والتباين، حيث يعد التباين أهم عامل في الثورة التنظيمية الحديثة، لأنه يسمح من جهة بإقامة وحدات اجتماعية جديدة تهدف إلى أداء وظائف متخصصة، ومن جهة أخرى أن هذه الوحدات تقام بصورة مقصودة .

ومع حركة التصنيع وما رافقها من تغيرات، ظهرت الحركات الاجتماعية بما تتضمنه بداخلها من حركات ومنها الحركة النقابية، ومع انفصال الحركة النقابية عن الحركات الاجتماعية في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، باعتبار الأخيرة حركة ذات أهداف أكثر شمولية، أصبحت مطالب الحركة الأولى أكثر تحديدا ووضوحا نظرا لتركيزها على واقع تنظيمي معين، فقد أظهر قادة كل من الحركة الفرنسية والبريطانية في البداية عدم ثقتهم في الإصلاح الذي تقوم به الحكومة، بحيث تفتنت هاتين الحركتين إلى الحقيقة التي مؤداها أن الصراع الطبقي قد وضع العمال في موقف كفاح ضد أشكال الاستغلال الرأسمالي والقهر الفيزيقي والذهني الذي لا يمكن التخلص منه إلا من خلال كفاح الطبقة العاملة التي تسعى إلى نزع الملكية من الطبقة الرأسمالية المستغلة، ونظرا لخطورة النشاطات التي تقوم بها النقابات داخل التنظيمات، من خلال تهديدها باللجوء إلى الإضراب بغية تغيير الواقع

التنظيمي، فقد سارعت التنظيمات الرأسمالية الاحتكارية إلى ممارسة الضغوط عليها بقصد تشتيت جهودها أو استقطابها لصالحها، وكانت النتيجة المترتبة عن ذلك هي أن العمال كأفراد وجماعات أصبحت تربطهم علاقات خضوع كما هو الحال في بريطانيا والسويد وألمانيا، فقد تغير نشاط الحركة النقابية من الدفاع عن حقوق الطبقة العاملة إلى مساندة أصحاب المشروعات الرأسمالية، من خلال اندماجها في أجهزة صنع القرار ومشاركتها في الجهاز التنفيذي للدولة، وهو ما جعل الماركسيين يصفون الحركة الاندماجية لنقابات العمال بأنها -عبارة عن بناء إيديولوجي زائف، ومن ثم قرروا بأن هذه الحركة لا تعكس طبيعة الظروف السائدة داخل المجتمع، بل أن مهمتها الأساسية هي ضمان الانسجام الطبقي تحت حماية الدولة الرأسمالية الاحتكارية- (سعدون، ي. 2005: 12-14)

لقد كانت الحركة النقابية وما انجر عنها عاملا في دفع الباحثين في مجال التنظيمات إلى الاهتمام بقضايا التغيير، بعدما كانت أبحاثهم تركز في القضايا التي لها علاقة بمعايير الرشد والكفاية والفعالية، وهو ما أدى بالباحثين في علم اجتماع التنظيم إلى محاولة إبراز التناقضات التي تعبر عن ضرورة تغير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العاملة، وهنا يؤكد وليم ديلاني (W Delany - أن النظام الذي يوجد في المجتمع اليوم سوف يتغير بالضرورة، ويرجع ذلك إلى التناقضات والتعارضات القائمة في البناء البيروقراطي ذاته، بحيث يصبح من الضروري أن نبحث خلال هذه المرحلة في شكل التنظيم الذي سيظهر بعد البيروقراطية- (محمد علي، م، دس: 40)، ويوازي هذه التغيرات البنائية في المجتمع تغيرات ثقافية واسعة النطاق، وقد كان ماكس فيبر أول من أعطى مثالا عن ذلك من خلال دراسته لأسباب نشوء الرأسمالية في غرب أوروبا

معتمدا في تفسيره على أن -الظروف الإقتصادية ليست هي القوة الدافعة في الحياة الاجتماعية ولكن روح المجتمع هي التي تدير تلك الحياة- (كعباش، ر. 2007:64) ولأن المدرسة إحدى تنظيمات المجتمع يرى (هارجريفز Hargreaves) أن البنية التنظيمية الحالية للمدارس قد عفا عنها الزمن، لذا يقترح ضرورة وضع بنية تنظيمية جديدة للمدارس، بحيث تكون مزودة بتكنولوجيا التفاعل والاتصال التي ستكون أهم خواص القرن الواحد والعشرين، فإذا كانت المصانع التقليدية في طريقها للاندثار، فلماذا الإصرار على قبول البنية التقليدية للمدارس، فمنذ القرن التاسع عشر والبنية التنظيمية للمدارس تحدث بطريقة تشبه مصانع تلك الحقبة، على الرغم من أن البنية التنظيمية الحالية للمدارس قد تغيرت إلى حد ما، إلا أن الأمر يتطلب ضرورة إحداث التغيير، لذا يطالب البعض بأن تكون للمدارس بنية تنظيمية خالية من العيوب بحيث تكون شبيهة بصناعة الطائرات، فتحطم طائرة يصاحبه سلسلة طويلة وجادة من التحقيقات، لذلك حان الأوان لأن يكون هناك اهتمام كبير بتحطم المدارس وتؤخذ بجديّة، ولن يتحقق هذا الاهتمام إلا بتكوين بنية تنظيمية جديدة للمدرسة بوصفها مدرسة وليست مصنعا أو مستشفى (دافيز، ب ، إلسون ل. 2004: 153،154)، ليضيف (جون فارفك) أن الألفية الثالثة تتطلب القيادة وليست الإدارة إذا أريد إصلاح الإدارة المدرسية وتطويرها مستقبلا، حيث أن دور القيادات المدرسية سوف يكون كبيرا وخصبا في السنوات القادمة، فقيادات المدرسة الابتدائية مطالبة على سبيل المثال بأن تكون لديها القدرة على توجيه مجلس إدارة المدرسة نحو تحديد أولويات العمل، وقيادات المدرسة الثانوية مطالبة على سبيل المثال بأن تكون على دراية بالإصلاحات التي تحدث على مستوى المدرسة المتوسطة (دافيز، ب ، إلسون، ل. 2004: 154)، كل هذا كان له الأثر الحاسم في تطور الاهتمام بالتغيرات

التنظيمية، من خلال الكشف عن حقيقة التغيرات والأبعاد التي اتخذتها فيما بعد، وهو ما أدى إل السعي والبحث في منحى إجراء التغير التنظيمي.

2 - منحى إجراء التغير التنظيمي:

يعرف معجم العلوم الاجتماعية التغير الاجتماعي على أنه كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة، وينظر علماء الاجتماع إلى التغير على أنه ظرف أو شرط عادي للمجتمع، أما التغير التنظيمي فهو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وقد يكون التغير استجابة لضغوط خارجية أو لهدف حل مشكلات ذاتية (سعدون، ي. 2005: 4-6) وإذا كانت جهود قيادة التغيير في المدرسة تشمل جانبيين رئيسيين هما الجانب التنظيمي من خلال إحداث تغييرات في البناء الرسمي للمدرسة، والجانب الثقافي والانفعالي، والذي يتضمن إعادة بناء النسق الثقافي بما يشمله من قيم ومهارات وعلاقات تنظيمية، فإن هذه الجهود يجب أن تسير وفق خطوات معينة لكي يكتب لها النجاح، وهنا يذكر (دان كوهن) أنه من خلال تجربته ومقابلته لكثير من قادة المنظمات الكبرى، أن هؤلاء يعترفون بأن سبب فشل التغيير يكمن في البشر العاملين في المنظمة المراد إجراء التغيير فيها، فلماذا لا يراعون ذلك ويأخذونه في الاعتبار منذ بداية تفكيرهم وإعدادهم للتغيير؟ والإجابة ببساطة هي لأن ذلك يتطلب قدرا كبيرا من الوقت والجهد، ومن ثم فإنهم يركزون على الجوانب التقنية بدلا من ذلك، ويتوقعون أن الأفراد العاملين سوف يتوافقون بصورة آلية مع هذه التغييرات - هذا ما سوف نتبناه ونفعله وعليكم أيها العاملون أن تقبلوه وتعاملوا به وتعملوا من خلاله وبالطبع فإنه في ظل هذا التفكير لا يمكن أن ينجح

أي تغيير، لأنك تفرض التغيير على العاملين فرضاً دون أن تشركهم فيه ولا تجعلهم أصحابه الحقيقيين - (كوهين، د. 2009 : 27-28)

من هذا المنطلق تأتي أهمية إحداث التغيير بإتباع خطواته، التي تبدأ أولاً بتهيئة مناخ المدرسة للتغيير من خلال زيادة الشعور بالحاجة للتغيير بتحديد أسبابه ومبرراته ثم تحديد مصادره، ليتم الانتقال إلى الخطوة الثانية للتغيير بتكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادها ومن أهم مهام فريق قيادة التغيير طرح عدد من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها، وهذه الإجابات هي التي تمكن من السير على الطريق الصحيح لنجاح عملية التغيير الواسع النطاق، ومن تلك الأسئلة : ما التغيير الذي نحتاجه؟ وما تصورنا لما يجب أن تكون عليه المنظمة بعد التغيير؟ وما الذي يجب أن نحافظ عليه ونسعى إلى استمراره وعدم تغييره؟ وما أحسن أسلوب لتحويل الرؤية المنشودة إلى واقع فعلي؟ وما هي استراتيجيات التغيير التي تعتبر خطيرة وغير ملائمة للمنظمة؟ .

لتأتي أهمية إعداد رؤية واضحة للتغيير، والتي تعد البوصلة التي تجعل إجراءات التغيير تسير في مسارها السليم، كما أنها تجعل كل فرد من المشاركين في عملية التغيير في المدرسة يرى مدى الحاجة للتغيير بنفس الوضوح الذي يراه بها الآخرون، ولكي تكون الرؤية فعالة يجب أن تكون واضحة ومثيرة لروح التحدي لدى الأفراد وقابلة للتحقيق الفعلي، وهي التي تجعل الأفراد ينفعلون أي يخافون من الوضع الراهن ويحبون الوضع المستقبلي بعد التغيير ويقبلون عليه بدافعية.

وبعد القيام بتهيئة مناخ المدرسة للتغيير، تبدأ المرحلة الثانية منه وذلك بالتمكن والإحاطة بكل جوانب المدرسة، من خلال أولاً تحقيق التواصل للحصول على أفضل المكاسب، وهذه الخطوة مبدؤها أن رؤية التغيير واستراتيجياته لا يمكن أن تظل محصورة بين أفراد فريق التوجيه فقط، بل لابد من عمليات تواصل فعال بحيث يفهم الجميع ما بصدد القيام به،

ويتفاعلون معه ويشاركون فيه، وثانيا تفهم مقاومة التغيير و التعامل الملائم معها، حيث أن مقاومة الجديد استجابة انفعالية طبيعية و متوقعة وعلى هذا هناك نوعين من المقاومة و الرفض للتغيير، الأول رفض يقوم على حجج منطقية يؤمن بها الراضون والثاني رفض على أساس انفعالي دون أساس منطقي قوي يدعم ذلك، فقط هو رفض ربما لمجرد الخوف من هذا الجديد الذي نجهله، وبالطبع فإن الراضين من النوع الأول يكون موقفهم أقوى وأعنف، ويصعب اتصاليا تغيير موقفهم واتجاهاتهم، أما النوع الثاني من العاملين فيمكن تحويلهم بسهولة إلى أنصار التغيير إذا عرفنا كيف نتواصل معهم، وماهية المضامين الاتصالية التي يجب أن نخطبهم بها .

وبعد التمكن والإحاطة بكل جوانب المدرسة، تبدأ عملية تشخيص التمكين من ممارسة التغيير وتحقيق مكاسب قصيرة المدى بتزويد العاملين بالوسائل والأدوات التي تمكنهم من تحقيق الرؤية التي تمت صياغتها سابقا وهذا يسمح بإزاحة العوائق والصعوبات التي تحول بينهم وبين التنفيذ العملي لرؤية التغيير، وإذا تمت الخطوات السابقة بنجاح فسوف تظهر بعض الآثار الإيجابية لما تم من تغيير، والمكاسب التي تترتب عليه، فتلك المكاسب هي الدليل المادي على أن ما تم بذله من جهد قد بدأ يثمر وهو ما يسعد العاملين ويزيد من ثقتهم فيما يبذلونه من جهود إنجاز التغيير، ليواصلوا بدافعية مرتفعة إتمام عملية التغيير.

وفي المرحلة الأخيرة من عملية التغيير، والتي تتمثل في تنفيذ التغيير ومساندته ومنطلقها تنفيذ برنامج التغيير واستكمال له ليس هو نهاية المطاف، فيحدث أنه فور انتهاء البرنامج يعود أعضاء فريق التغيير إلى أعمالهم المعتادة، وينشغل قادة المدرسة بموضوعات ومشروعات جديدة، وبعد فترة تعود المنظمة إلى مرحلة ما قبل تنفيذ التغيير، لذا فالفترة التالية لتحقيق المكاسب قصيرة المدى تعتبر في منتهى الخطورة إذ ربما يفقد فيها

الكثيرون من قادة التغيير والمشاركون فيه تركيزهم وتتابهم حالة من الاسترخاء الشديد، وبالتالي فإن للقادة دور الاستمرار في الضغط في اتجاه التحفيز والمحافظة على دافعية مرتفعة لدى العاملين المشاركين في التغيير من جهة وقياس ما يتم من تقدم بشكل دائم (كوهين، د. 2009: 30-254).

3- القيادة المدرسية:

تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق أهدافها وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، من أجل تحقيق أهداف المجتمع. إن محاولة فهم مفهوم القيادة وربطه بالواقع يبدأ بطرح أسئلة على شاكلة: ما القيادة وما أهميتها؟ وما الأهداف التي يعمل القادة من أجلها؟ وما هي المهارات التي يجب توفرها فيهم لتحقيق تلك الأهداف و من أين يستقون قوة تأثيرهم على الآخرين؟ وما الذي ينتظره القادة من رؤوسهم؟ ولماذا يؤمن الناس ببعض القادة ولا يؤمنون بآخرين؟ ولماذا يختار الناس إبتاع قائد ما في حين يرفض آخرون نفس القائد، وعلى الرغم من صعوبة الوقوف على طبيعة القيادة الفعالة، إلا أن الأمر يقتضي تدبر ولو بإيجاز التغييرات التي طرأت على مفهوم القيادة عبر عدد من السنوات، ففي فترة الخمسينات من القرن العشرين، كان القائد هو الفرد الذي يتولى قيادة جماعة ما لإنجاز مهمة معينة دون عدوانية، وفي العقد الثامن من القرن العشرين اقتصر مفهوم القيادة على الفرد الذي يتولى قيادة جماعة ما لإنجاز مهمة معينة، وبداية من العقد الأخير من القرن العشرين يعرف القائد بأنه الفرد الذي يتولى قيادة جماعة ما، ويدفعها إلى تحقيق نتائج عالية الأداء، ليتطور مفهوم القيادة حتى أصبح ينظر إلى القائد على أنه الميسر لأداء الفريق وليس سيفا يسلط على الرقاب، ونحن في الألفية الثالثة أصبحت

مهمة القيادة تهيئة المناخ والظروف المناسبة لتحقيق الأهداف والأداء العالي وذلك من خلال العمل مع الآخرين (برانت، د ، إلسون، ل. 2004 :140). فالوظيفة الأساسية للقائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الإستراتيجية الموصلة إلى ذلك ، وبالمقارنة بذلك فإن الوظيفة الأساسية للمدير هي تنفيذ ذلك، باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك ، وعليه فبينما تعمل الإدارة على التعامل مع الظروف المتعددة فإن القيادة تتعامل مع التغيير ، وبالتحديد فإن المديرين يصنعون الخطط و يقيمون نتائجها بينما يقوم القادة بتنمية الاتجاهات عن رؤيتهم الإستراتيجية للمستقبل، وعلى ذلك فإن القادة المؤثرون هم الذين يحصلون على اعتقاد تابعيهم بصحة رؤيتهم الإستراتيجية وأن يسيروا وفقها. فما عناصر التي تتكون منها العملية القيادية.

3-1-عناصر القيادة:

تظهر عناصر القيادة في أي موقف يجد فيه القائد نفسه معنيا بالتأثير في جماعة العمل من خلال إقناعهم بالعمل وأهدافه، ويتم ذلك في مواقف وظروف معينة، ومن خلال وجود نظم وقواعد موضوعية تصدرها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها جميع الأطراف ومن أهم هذه العناصر نذكر :

أ-القائد:

ويعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون به، ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم فهو الذي يرسم السياسات ويتخذ القرارات ويسعى دوما لإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى إدارتها، ويميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطرة ويسعى القائد دائما إلى التغيير لمواكبة المستجدات، ويتبنى الأساليب الحديثة والإبداع فيها

فضلا عن قدرته على التحليل والتقييم من خلال امتلاكه رؤية مستقبلية وقدرة على تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة .

ب- جماعة العمل:

وهذه من العناصر الأساسية في القيادة والوسيلة التي بواسطتها تتحقق الأهداف وهناك نوعان من الجماعة ، يسمى النوع الأول الجماعة المتزاملة حيث يعمل كل فرد فيها بمفرده ويكون مجهود الجماعة هو تجميع للجهد الفردية ، أما النوع الثاني فهو الجماعة المتفاعلة حيث يعمل كل فرد فيها على تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة، ويحدث بين أفرادها تفاعل وتأثير مشترك يتصف بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة . أما في التنظيم الإداري للمؤسسات فهناك

نوعان من الجماعات هي الجماعات الرسمية التي

يحدد النظام لها أدوارها ووظائفها ، والجماعات غير الرسمية التي تنشأ حسب المصالح والمعتقدات والأمزجة ، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى ظهور الجماعات غير الرسمية هو عدم سلامة البناء الرسمي للمنظمة ، وتقصير القائد الرسمي في أداء مهامه ومسؤولياته الاجتماعية كقائد واعتماده على سلطته الرسمية وابتعاده عن جماعة العمل وفشله في تحقيق التلاؤم والانسجام بين أعضاء الجماعة ، وعدم تفضيل تحقيق أهداف المؤسسة على أعضاء الجماعة (عياصرة، ع، حجازين، ه. 2006: 110-111).

ج - الموقف:

هو عبارة عن ظروف وملازمات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد، وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة، وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم والتعارف والألفة وسهولة الاتصال بين أفرادها واستقرار الجماعة ووعيها وغير ذلك (أحمد، إ. 1999: 40). إن الموقف يعمل على خلق القيادات كما يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة

عن إرادة القائد، وعندها يستطيع أن يحدد أسلوبه القيادي في تعامله مع هذا الموقف.

د -النظم والتعليمات:

يتعامل القائد مع المرؤوسين ضمن قواعد وتعليمات ونظم معينة تصدرها الإدارة العليا أو الدولة ، وفي ضوء هذه القواعد تحدد العلاقات بين القائد والمرؤوسين وترسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف، والقيادة الفعالة هي القادرة على الاستفادة من هذه النظم والقوانين في سبيل تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة ، ولعل دور القائد يتجلى في إيجاد وابتداع الثقافة التنظيمية التي تساعد على تطوير المنظمة ونموها واستكشاف الاحتياجات المستقبلية (أبو العزم، ف. 1977 :35).

هـ - الأهداف:

تعد الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، ويسعى القائد في إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفاعلية حيث توجد أهداف تخص الجماعة، وأخرى تخص المنظمة وثالثة تخص القائد نفسه (العجمي، م. 2008 : 30)

إن هذه العناصر هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة، ويجب أن يتم التوافق بينها حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة، ويظهر الاحتياج إليها، والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها والتعاون ليجابهوا الموقف الذي يتفاعلون فيه ، والأفراد بالتالي يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه

ولنعطي مثالا عن ذلك ،القسم (الحجرة) الدراسي، حيث يكون التلاميذ هم الأتباع والمعلم هو القائد، والدرس (العملية التعليمية ككل) هو الموقف، فقبل دخول المعلم القسم وقبل بدأ الدرس يقوم التلاميذ بسلوكات متعددة، أي سلوكهم ليس في اتجاه واحد ، وبعد دخول القسم وبدأ الدرس تحدث عملية تفاعل وتأثير متبادل بين الطرفين (المعلم والتلاميذ) تؤدي إلى توحيد جهود التلاميذ لتحقيق الهدف المنشود، وأي اختلال في أحد هذه العناصر يؤثر على تحقيق ذلك. تظهر عناصر القيادة في أي موقف يجد فيه القائد نفسه معنيا بالتأثير في جماعة العمل من خلال إقناعهم بالعمل وأهدافه، ويتم ذلك في مواقف وظروف معينة ، ومن خلال وجود نظم وقواعد موضوعية تصدرها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها جميع الأطراف. وحتى تؤدي القيادة الأدوار المنوطة بها لا بد أن يمتلك القائد عددا من المهارات.

3-2-المهارات القيادية الأساسية:

تتوقف فعالية القائد على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية ، وإنسانية وإدارية وتحليلية وتوجد أربع مهارات أساسية للقيادة هي المهارات الذاتية و التصورية والفنية والإنسانية، فقد بات واضحا أن القائد يضطلع بدور رئيس في تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال قيامه بمجموعة من المهام والوظائف المتعددة، على أن هناك عدة عوامل تساعد القائد على النجاح في عمله، ولعل في مقدمة هذه العوامل ما يعرف بالمهارات والقدرات القيادية والمقصود بالمهارة - أداء العمل بسرعة ودقة - (السعود، ر.2002: 93) ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال

خبراته وتجاربه وممارسته والتي تعمل على تنمية المهارة باستمرار، ومن أبرز هذه المهارات:

أ- المهارات الذاتية :

وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس ومن ثم فعليه أن يلم إلماما جيدا بالنواحي الأكاديمية، وأن يكون طليق اللسان مدركا لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية، وبإمكانه أن يفوق جماعته بذكائه حتى ترى فيه الجماعة أنه الشخصية الأولى بينهم، كما على القائد الاتصاف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي، والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل، والذي يقف موفق الشخص المعتدل في الأزمات والمشكلات، يحظى باحترام الجماعة دائما (عياصرة، ع.2006: 36)

إن المهارات الذاتية للقائد ضرورية لحسن تعامله مع الآخرين، وخاصة عند حدوث المشكلات ونشوب صراعات وخلافات داخل المجموعة، حيث تسمح له بلعب دور الوسيط والحكم والتحكم في مجرياتها، والتخفيف من آثارها السلبية على سير المنظمة.

ب-المهارات التصورية:

تعنى هذه المهارة مقدرة القائد على رؤية مؤسسته ككل وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المفتوحة ، وكيف أن أي تغيير في أي مكون فرعي سيؤثر بالضرورة ولو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام ، كما تعني أيضا إدراك القائد بشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يلزمه من نظم اجتماعية أخرى وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه ، وهذا يمكنه

بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح وتقدم مؤسسته في جميع جوانبها (عياصرة، ع، حجازين، هـ. 2006: 113)

ومنه فإن قيادة المنظمة تستلزم قائدا قادرا على رؤية وإدراك الترابط بين أجزائها ، وتصور وفهم علاقات العامل بها وعلاقاتها بالمجتمع الذي تعمل فيه ، من أجل مستقبل أفضل للمنظمة (أفضل من الوقت الحالي على أقل تقدير) ، ووضع الخطط لبلوغ ذلك واتخاذ القرارات اللازمة لها ، حيث أن نجاح وفعالية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد على درجة تعمق وتمتع متخذ القرار بالمهارة الإدراكية التصورية.

ب- المهارات الفنية:

تتعلق هذه المهارة بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله و معالجته للمواقف التي يصادفها، وتتضمن معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة، تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة، والوسائل والأساليب المناسبة (عياصرة، ع ، حجازين، ع. 2006: 113) بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارة بالدراسة والخبرة و التدريب .

المهارات الإنسانية :

تتصل المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء

وتعرف هذه المهارة بأنها - - مقدرة القائد على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وعضو فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته-، وغالبا ما يجد الإداريون أنفسهم في موقف يستدعي الموازنة بين توظيف هذه المهارة وتفعيلها مقابل توظيف وتفعيل متطلبات المهارة الفنية (الكويل، هـ. 1999: 25).

وعليه وعلى مستوى المدرسة ، فإن هذه المهارة تستلزم من المدير قدرة على التعامل مع أعضاء المدرسة تلاميذ ومعلمين وموظفين، بما يسمح بتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم من خلال احترام شخصيتهم، ودفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر وإجبار ومعرفة متطلباتهم وانشغالاتهم بما يسمح بالرفع من روحهم المعنوية، وتحقيق الرضا النفسي لهم ... فللأفراد حاجات نفسية أساسية لا يمكن التغاضي عنها، ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات إلا عن طريق إشعار الفرد بذاته وقيمه وأهميته، وعن طريق اشتراكه اشتراكا إيجابيا في حياة الجماعة التي ينتمي إليها .

و لكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار لابد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة المدرسية والتي تتمثل في الآتي:

- عملية التأثير التي يمارسها على أعضاء المدرسة والوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم على الإنتاج وتقديم الأفضل ومن هذه الوسائل: المكافأة والخبرة الشخصية للمدير
- توجيه أعضاء المدرسة وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية وتحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة.

4- واقع القيادة المدرسية:

طالما أن المدرسة مؤسسة اجتماعية بناها المجتمع لتحقيق أهداف معينة، بواسطة مجموعة من الأفراد فهم بحاجة إلى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم والتفاعل معهم، فالمدرسة تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها، يوجه العاملين ويشرف عليهم، من هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوّؤه المدير، وهو مركز يمثل دون أدنى شك حجر الأساس

والعامل الأول الذي تركز عليه العملية التربوية والإدارية، وحيث أن التفاعل مع الآخر ينطلق من الصورة الانطباعية التي تكونت عنه، حيث أن الأفراد إذا أرادوا القيام بعمل ما أو التعامل مع أي جانب من جوانب العالم المحيط بهم، وجب عليهم أولاً تحديد هذا العالم أو ذلك التعامل وتصنيفه وعندما يتم ذلك تظهر مجموعة اتجاهات وتوقعات تحدد ما ينبغي فعله، فإنه من خلال دراستنا لموضوع القيادة وإشكالية التسيير الإداري بالمؤسسات التربوية، دراسة ميدانية لعينة من ثانويات ولاية البليدة والتي شملت العاملين بالثانويات ومديريها، والتي انطلقنا فيها أولاً من تصورات العاملين لوظيفة المدير فإن أغلب الباحثين يرون في المدير ذلك الإداري الذي أعباه الوظيفة التعليمية ومتطلباتها، فتوجه للإدارة ليرتاح ويكمل بها مساره المهني، وهنا صرح أحد الباحثين (أستاذ، 4 سنوات في التعليم) - لو كان المدير صابها حاكمة في التعليم، ما دارش مدير - لبيتسم العاملون المحيطين به، وهي دلالة على تبنيهم للفكرة، وهي إشارة إلى ضرورة مراجعة معايير التوظيف في منصب المدير، وهذا يوضح تلك الفجوة القائمة بين ما هو موجود في واقع المدارس وما يتطلبه تطور التعليم وتحديثه من تحديات ومتطلبات، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متمثلة في مدير المدرسة، الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، وكون العملية الإدارية تركز على عناصر منها الاتصال، حيث تظهر أهمية الاتصالات من خلال التأكيد على أن الإدارة ليست مجرد هياكل تنظيمية، بل هي مجموعة من العلاقات داخل الهيكل التنظيمي، فالاتصال الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرارات، وفي ظل تعدد أساليب الاتصال فإن المدير يجد نفسه بحاجة إلى أن يفهم رؤوسيه، فما طبيعة عملية الاتصال داخل الثانوية؟

انطلاقاً من أن الاتصال يتم من خلال مجموعة من الوسائل فقد عبر أغلب المبحوثين على أن الإعلانات بما تشمله من لوائح وتعليمات هي الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً من قبل المدير، ليقصر الاتصال الشفهي المباشر على مسائل معينة مثل ضرورة التنسيق بين الأساتذة خاصة ما يتعلق بالامتحانات، وضرورة مساعدة الأساتذة الجدد في الإلمام بالعملية التعليمية، وهم لا يعترضون على ذلك، لكنهم بحاجة إلى الاتصال المباشر من خلال المقابلات و الاجتماعات و الندوات لطرح انشغالاتهم واقتراحاتهم وتبادل الأفكار، فقط على الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير تنظيم هذه العملية من خلال إعداد مسبق لجدول أعمال، وترك المشاركين يعبرون عما يرونه الأفضل لسير الثانوية، والعمل على الخروج بقرارات مكتوبة ومتابعة تنفيذها، لأن من وظائف الاتصال تحقيق الإبداع ويقصد به إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المدرسة، من خلال تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات، وهذا الارتكاز على الإعلان كوسيلة للاتصال الإداري داخل الثانوية يبين أن شكل الاتصال السائد فيها هو اتصال في اتجاه واحد وتحديد اتصال نازل، والذي من مميزاته أنه يتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرار، من هنا كان لا بد من تشجيع الاتصالات التفاعلية الكفيلة بجعل المعلومات تنساب بين مختلف العاملين بالثانوية، للحصول على التغذية الراجعة التي تعد دليلاً على فاعلية عملية الاتصال، والتي من خلالها يتمكن المدير من تغيير ممارساته القيادية وتعديلها خاصة وأنها من ركائز قيادة التغيير لتؤكد الزيارات الصفية ذلك، فعلى الرغم من أهميتها في التعرف على كفايات العاملين وآرائهم حول ما يحدث بالثانوية، وأفكارهم التطويرية التي يرون أن تطبيقها سيحسن من وضع الثانوية وينعكس إيجاباً على مردوديتها، فإن هذه الزيارات قليلة العدد لا تتجاوز دقائق معدودات

وكأنها مراقبة روتينية عوض أن تكون عملية توجيهية يتم من خلالها تعرف كل طرف على الآخر، وهنا صرح أحد المبحوثين (أستاذ، 3 سنوات تعليم) - مرات قليلة يدير المدير دورة على الأقسام يشوف بعينه ويخرج وفي أحسن الأحوال يعطي ملاحظات سطحية - بالمقابل فإن اتصال العاملين بالثانوية بالمدير يكون في الأغلب للاستفسار عن بعض المسائل (كالتفتيش وطلب عطلة وتغيير جدول استعمال الزمن...) ونظرا لارتباط الاتصال بعملية صنع القرار فإن الشكل الذي اتخذته الاتصال داخل الثانويات أثر في مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، خاصة وأنها إحدى متطلبات قيادة التغيير، فهي مشاركة منخفضة لا ترقى إلى المستوى المطلوب، تمحورت حول إقرار النتائج النهائية للتلاميذ، توجيه التلاميذ إلى مختلف الشعب الدراسية، مشاركة الثانوية في المناسبات المختلفة للمجتمع، وقد يعود السبب في ذلك إلى انخفاض الصلاحية المفوضة إلى مديري المدارس، أو لضعف فعالية البرامج التدريبية الموجهة للمديرين في مجال الإدارة و القيادة أو للتنشئة الاجتماعية التي لا تركز لقيم المشاركة وهنا صرح أحد المبحوثين (مدير، 10 سنوات في الوظيفة) أن الأساتذة يرون أن وظيفتهم تنحصر في التدريس وتبقى المهام الأخرى على عاتق الإدارة، فالثقافة السائدة هي ثقافة تحطي راسي - الأساتذة ما يبادرورش في تقديم اقتراحاتهم لتفعيل دور الثانوية، مرات كثيرة عنا الميزانية بصح ما كانش المضرب اللي نصر فوها فيه-.

ومن خلال الدراسة لمسنا حاجة المبحوثين إلى التغيير، والذي يعبر عنه ضرورة بناء رؤية مشتركة للثانوية، والتي تتعلق خاصة بوظائف المدرسة الثانوية و أهدافها الحيوية التي تنبثق عن دورها المجتمعي الأكبر، والخطط الإستراتيجية لتحقيق ذلك وهذا يتأتى من خلال وجود نظام اتصالي فعال يمكن من انسياب المعلومات وتبادلها بين مختلف العاملين،

هذا النظام يمكن القيادة المدرسية من التعرف على مهارات و كفايات العاملين، والتي يتم استثمارها من أجل تحقيق التقدم داخل الثانوية، وهنا يؤكد الباحثين على أن القيادة المدرسية تلعب دورا هاما في دفع العاملين إلى تجربة أساليب وممارسات جديدة تنسجم مع طبيعة عملهم، وتتفق مع اهتماماتهم الخاصة وميولهم، لكن واقع الممارسات القيادية لا يعكس ذلك، وهنا صرح أحد الباحثين (أستاذ، 14 سنة تعليم)- أنا ما زلت نعمل بنفس الطريقة ملي التحقت بالتعليم تغيرت المقاربة بصر العملية التعليمية تمشي كما كانت، غيروا الكاركاسا وخلوا الموتور القديم، أنا نحب نستخدم الوسائل التعليمية اللي تتماشى مع المنهاج بصر الإدارة ما توفره مش- ليضيف مبحث آخر(مستشار رئيسي للتوجيه، 8 سنوات في الوظيفة)- توجيه التلاميذ يكون من خلال المعدل ونقاط المواد الأساسية للشعبة وهذا لا يعطي توجيها سليما، المفروض استخدام الاختبارات النفسية لكن ظروف العمل لا تسمح والمدير لا يشجعنا على تحقيق ذلك- ولأن المبادرات التطويرية والتجديدية لأعضاء هيئة العاملين باختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي للثانوية هي من مؤشرات قيادة التغيير، إلا أن هذا المؤشر يبدو غائبا، وهنا يضع كل طرف اللوم على الآخر، فالعاملون يهتمون القيادة المدرسية وعلى رأسها المدير بأنها لا تولي اهتماما لاقتراحاتهم وهو ما أدى بهم إلى عدم عرضها عليها، والمديرون يرون أن العاملين ينتظرون من القيادة المدرسية القيام بكل ما يتعلق بتطوير الثانوية.

خاتمة:

إذا كانت العلاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المدارس ونجاحها، فإن تحقيق الجودة في الإدارة يبدأ بالبحث عن القيادة أولا ثم تطويرها، لما لها من أهمية في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية في العملية الإدارية و التربوية، ونحن في الألفية الثالثة فالقيادة المطلوبة هي

قيادة التغيير التي تركز على استثمار كفايات العاملين وتنمية ملكة الإبداع لديهم من خلال تشجيع المبادرات التطويرية والتجديدية، وبناء نظام اتصالي فعال والتي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار والشعور بالأمن والولاء والرضا الوظيفي، وهو ما يغيب بمدارسنا حيث تشتكي هذه الأخيرة من الإفراط في الدور الإداري على حساب الدور القيادي، وهو ما يؤثر على فاعلية النظام التعليمي ومخرجاته، وعلى ما يجري داخل المدارس وفي علاقتها بالمجتمع وما يجري بداخله من حراك اجتماعي.

قائمة المراجع:

- 1 - دافيز برانت، إيسون ليندا. (2004). الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين، ترجمة البهواشي عبد العزيز السيد، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- 2 - سعدون يوسف. (2005). علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3 - محمد علي محمد. (دس). علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 4 - كعباش رابع. (2007). الاتجاهات الرئيسية في علم الاجتماع، قسنطينة: جامعة منتوري، مخبر علم اجتماع الاتصال.
- 5 - كوهين دان. (2009). أسس التغيير التنظيمي، أساليب وأدوات إدارة التغيير، دليل عملي وميداني، ترجمة معتز سيد عبد الله، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6 - أحمد إبراهيم أحمد. (1999). نحو تطوير الإدارة المدرسية، مصر: مكتبة المعارف الحديثة.
- 7 - أبو العزم فتوح. (1977). القيادة الإدارية في الإسلام، دن: مركز البحوث الإدارية للمنظمة العربية للعلوم والتكنولوجيا.

- 8 -العجمي محمد حسنين.(2008) . القيادة التربوية، الإسكندرية: الدار
الجامعة الحديثة.
- 9 -السعود راتب(2002).الإشراف التربوي، عمان: مركز طارق
للخدمات الجامعية.
- 10- عياصرة علي عبد الرحمن.(2006).القيادة والدافعية في الإدارة التربوية،
الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع .
- 11- عيا صرة علي عبد الرحمن ، حجازين عدنان موسى.(
2006).القدرات الإدارية في الإدارة التربوية، الأردن: دار حامد للنشر
والتوزيع.
- 12-الكويل هاني .(1999). الإدارة التعليمية،الأردن: دار وائل للنشر.