



سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية فى ضوء توجهات التنمية المستدامة، مصر نموذجا

أ.د ضياء الدين زاهر* - أ. علا حمدي أحمد**

المقدمة:

يمر العالم فى هذه المرحلة من القرن الحادى والعشرين بالعديد من التحولات والتحديات، على المستوى العالمى، والإقليمى، والمحلى والتي لها تأثيرات مضاعفة على جميع النظم المجتمعية بعامة ونظم التعليم بخاصة، ولما كانت تنمية وتطوير القيادات التربوية فى التعليم قبل الجامعى تعد فى مقدمة الأولويات التى تتبناها بقوة، باعتبارها تتعلق بتنمية الموارد البشرية، فلا سبيل لتمييز تلك القيادات إلا من خلال تأسيس فكر قيادى جديد يعتمد على استبدال رأس المال المادى برأس مال فكرى متميز تصبح فيه القيادة مسؤولة عن قيادة الإبداع وخلق المناخ المناسب للابتكار والتميز فى الأداء، والملفت أن كل أساليب القيادة السابقة، هى قيادات قهرية وقسرية وقفت عاجزة عن دفع العاملين للابتكار، ولم تلتفت بحق إلى دورها فى تمكين العاملين وإتاحة الفرصة لهم للتفكير بحرية وإبداع. (ملحم، ٢٠٠٦)

تأسيا على ما سبق فإن القيادات التربوية فى التعليم قبل الجامعى تعد من الموارد المهمة فى أى مجتمع وخاصة المجتمعات النامية، فالقادة الإداريون هم أداة تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وهم القائمون على تطوير مختلف القطاعات، وهم المسؤولون عن رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات، والإشراف على تنفيذها فإن حسن اختيارهم فى وقت مبكر ومناسب وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم

* أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوى - قسم أصول التربية - كلية التربية جامعة عين شمس.

** باحثة أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس.

السلوكية والإدارية والمهنية، يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية أداء العاملين، ويعتبر من أسس النجاح في تحقيق الأهداف. (السالم، ٢٠٠٨، ص ٢)

والمشاهد وجود اختلالات تختص بالقيادات في كافة المجالات التنموية لاسيما ما يتصل بتدريب وتنمية وتطوير تلك القيادات، ويلاحظ أن تدريب القيادات إنما يتسم بالتقادم في ما يخص القضايا الحيوية وتكون معالجة برامج هذا التدريب غير فاعلة، حيث تتعامل بفكر تقليدي مع المتغيرات والمستجدات العالمية، وتتجاهل أسس المنافسة والجودة الشاملة والتغيير، كما أن هذه البرامج التدريبية غير متكاملة التركيز فيها أثناء تدريب القادة على البعد الفني التخصصي بدرجة عالية مع تجاهل الأبعاد الإنسانية والأخلاقية (إن تدريب القادة تدريباً سريعاً حيث أن هناك اعتقاداً أنه يمكن تكوين القيادات بحضور برنامج قصير أو أكثر، بينما تكوين القيادة مسألة مستمرة وطويلة الأجل). وهذا كله إنما يثير المخاوف بشأن تدريب القادة حيث يتم التركيز على المهارات الإدارية التنفيذية، أكثر مما يركز على المتطلبات الإستراتيجية القيادية المتعلقة بالمتغيرات العالمية المعاصرة وبالظروف البيئية الجديدة، لا يأخذ في اعتباره متطلبات القيادة الأخرى المتعلقة بالفعالية الشخصية والتغيير الذاتي، وكذلك المهارات الجديدة المطلوبة للتمييز والتوازن والتجديد، وهنا تتجلى أهمية التركيز على تنمية الثقة الذاتية اللازمة لقيادة منظمات المستقبل. ولا سبيل لذلك إلا من خلال إعداد وتنمية قيادات تنموية فاعلة لمؤسسات القرن الواحد والعشرين. (العبيري، ٢٠١٣، ص ٣٦٨)

ولما كانت التنمية المستدامة - في تحليلها النهائي - تستهدف تمكن الفرد من الاستثمار الأفضل لقدراته العقلية ولمهاراته الإنتاجية الآتية والمستقبلية في ظل مناخ علمي ديمقراطي، وتؤله إلى التفاعل والتعاون والتعامل الإيجابي المستدام مع مؤسسات وأفراد

هذا المجتمع، والمساهمة في تنمية هذا المجتمع، وتعديل سلوكه وتغييره وتطويره بما يتلاءم مع الأهداف الأساسية للتربية. (إبراهيم، ٢٠٠٩)

لذا، فإن قبول وتطبيق مبادئ التنمية المستدامة، في الميدان التربوي يستلزم تغييرا مضاعفا في العاملين فيه ولا سيما المربون أولاً، حيث تمثل العقول الإنسانية العنصر المعقد والأكثر صعوبة الذي ينبغي تغييره، ومن الأهمية بمكان التوجه نحو فهم وقبول إدخال المفاهيم وإستراتيجيات التنمية المستدامة في برامج إعداد وتعليم وتدريب المربين أنفسهم، فإذا اقتنعوا حقاً بأن مبادئ الاستدامة تحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، فسوف ينجحون في تحفيز الطلبة لتبنى هذه المفاهيم والسلوك الجديد، ومعاً سيبنون مستقبلاً باهراً ومستداماً. (Malhades, 2003: 3)

وبما أن "القيادة" حلقة الوصل بين العاملين بالمؤسسة بإمكاناتها ومواردها ورؤاها وخططها المستقبلية المتصلة بدعم الجوانب الإيجابية، وتقليل الجوانب السلبية، وتنمية وتدريب الأعضاء وغيرها، فإنها تصبح هي القادرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة عن طريق كسب ثقتهم بما يحقق تعاونهم وطاعتهم للمؤسسة، ويتطلب ذلك جهداً "إضافياً" كي تتخذ الإدارة الحديثة مسارا "ديمقراطياً"، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة ليكون من خلال التنمية المهنية، فتشمل التنمية المهنية للإدارة التربوية عمليات وأنشطة مستمرة نظم دعم مستدامة، يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتطوير المستهدف في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم، وتزويدهم بالمعارف والخبرات، وبكون لها أثر على أداء جميع العاملين حيث يجب ان تكون هذه العملية أساس العمل اليومي. (Marsh & Speck p4).

ولعل الرؤية الإستراتيجية المصرية للتعليم لعام ٢٠٣٠ في مصر باعتبارها تمثل رؤية التعليم المستقبلي وأداته لتوفير نظام مؤسسي وتربوي وإداري، كفاء وعادل، ومحققا تنمية مهنية مستدامة، وهذا يقتضى السعى نحو التدريب المستدام للقيادات التربوية بالتركيز على مرونة التفكير وتمكنهم فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، بما يساهم في بناء شخصياتهم المتكاملة وإطلاق إمكاناتهم إلى أقصى مدى، سعياً نحو تخليق "القائد المعترف بذاته"، والمستتير، والمبدع، والمسؤول، والقابل للتعددية، في ظل احترام الاختلاف، وشغوف ببناء المستقبل وقادر على التعامل وتحقيق الهدف المرجو مع الكيانات الإقليمية والعالمية، للتخلص مما تعاني منه إدارة التعليم في مصر الوطن العربي من التقليدية والمركزية وغياب القدرة على استخدام الأساليب العلمية والافتقار إلى التفكير النقدي، وضعف الثقافة والإنتاج وهدر الكثير من الوقت، وغياب العمل بروح الفريق. إلى جانب السلبية في استخدام التقنية الحديثة، مما أدى إلى تأخر الميدان التربوي بشقيه التعليمي والإداري عن نظرائه في ذلك، فالعالم العربي ومصر بحاجة إلى إدارة تنتهج منهج التطوير لا منهج التسيير، فلا غنى عن إدارة تربوية مجددة قادرة على قيادة التغيير، وتطوير الإدارة التعليمية، وإدخال نظم جديدة في إدارة المعلومات والبيانات تستند إلى الحاسوب، واستخدامها في التعرف على المشكلات واتخاذ القرارات (السنبل، ٢٠٠٢، ص١٨٦ - ١٩٠) بناء على ذلك فإدارة التعليم في مصر ينبغي أن تتوافر فيها التكامل والمرونة والتعاون والتطوعية والاعتماد على الذات بدلاً من التبعية.

لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور في محاولة التحول في مفهوم تطوير القيادة التربوية، وإعادة النظر في برامج إعداد هذه القيادات على نحو يجعلها لا تقتصر على تطوير مهارات القائد كفرد، وإنما تتجاوز ذلك من أجل وضع سيناريوهات لتطوير القيادة بشكل شامل، لتتضمن كيفية عمل القيادات مع بعضهم البعض في المنظمة الواحدة

وأيضاً عمل القيادات الإدارية في القطاع الحكومي ككل في صورة تعاونية توحد الجهود وتنظم مناطق التقاطع في الأدوار والمسؤوليات من خلال قيادة ذات كاريزما تعتمد على رؤية واضحة ولها القدرة على العمل الجماعي في فريق.

مشكلة البحث وتساؤلاتها:

بالرغم من الجهود المتميزة المبذولة في تطوير أداءات قيادات التعليم قبل الجامعي إلا أن هناك شواهد على وجود اختلالات عميقة بشأنها لعل أهمها: الأمر الذي ينجم عنه تراجع واضح في مهارات وقدرات القيادات التربوية المتخرجة من تلك البرامج التدريبية، كذلك تهافت حصيلة الأداءات الممارسة في مجالات الإدارة التربوية ككل، وبرامج التدريب المستدامة. وتشير الدراسات العربية إلى وجود قصور في مدخلات منظومة إدارة التعليم، حيث نجد ضعفاً في الإمكانيات التي يتم توافرها للقيادات التربوية على مستوى المديرية والإدارات أو على مستوى المدارس، وهناك ضعفاً في برامج (التدريب أثناء الخدمة) كما أنه يغلب على أهدافها الاهتمام بالجانب النظري على حساب الجوانب التطبيقية التي تحقق تحسين المهارات والرضا الوظيفي (محمد ياسين، ٢٠١٣، ص ١٧٨)، والأمر لا يتوقف عند هذا الحد، فالملاحظ أن ثمة تداعيات كثيرة تتصل به في مقدمتها: ضعف في معنويات القائمين بالإدارة بسبب مركزية صناعة القرار، وعدم التوازن بين المسؤوليات والمهام الوظيفية، والسلطات والصلاحيات المفتوحة لمستويات الإدارة، وضعف التنسيق بين الأجهزة المسؤولة عن أداء النظام التعليمي، وضعف عمليات ربط مؤسسات التعليم بالبيئة المحيطة. (سعد، ٢٠٠٨، ص ١٣٧)

وتأسيساً على ما سبق فإنه يلاحظ سيادة الجوانب السلبية على المنظومة الإدارية التعليمية ولعل في مقدمتها:

- ١- تقادم أساليب القيادة التربوية، وعدم انسجامها مع ما فرضته التحولات والتغيرات العالمية المتسارعة في مجال الإدارة بشكل عام من واقع جديد لم يكن معروفا من قبل.
 - ٢- ضعف كفاءة الأساليب الإدارية التربوية وعجزها عن التقدم على وجه الخصوص، بحلول للمشكلات المستجدة للتعليم وعدم قدرتها على تقديم تكتيكات تنافسية حديثة.
 - ٣- مقاومة التغيير من جانب هذه القيادات وفق وضعها الوظيفي بالبعد عن مخاطر التغيير مع ضعف الدافعية والرغبة فيه. (عبد السلام، ٢٠٠٩، ٢١٧)
 - ٤- هيمنة القيم المقيدة للإبداع واللائحية.
- الأمر الذى يحتم ضرورة سعى النظم الإدارية التعليمية لإحداث التكامل والانسجام بين المستويات التعليمية.
- ٥- غياب النظرة الشمولية التكاملية والمنظومية، والإستراتيجية سواء للنظام التعليمي ككل أو لأجزائه.

إذن يصبح التساؤل الرئيس للبحث هو:

كيف يمكن تطوير نظم إعداد القيادات التعليمية فى التعليم قبل الجامعى؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية:

- ١- ما المقصود بمنظومة التنمية المستدامة، وما تداعياتها على القيادة التعليمية بشكل خاص؟
- ٢- ما أهم نقاط القوة والضعف لدى قيادات التعليم قبل الجامعى؟
- ٣- كيف تستطيع القيادة التحويلية أن تستجيب لمتطلبات التنمية المستدامة فى التعليم وترتفع بأدائه؟

٤- ما السيناريوهات التنموية الكفيلة لتطوير أداء قيادات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مفهوم التنمية المستدامة، ومبادئها، ومتطلباتها وخصائصها.
- ٢- توضيح نقاط القوة والضعف لدى قيادات التعليم قبل الجامعي.
- ٣- تحديد مفهوم ومحددات وخصائص القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء والسلوك.
- ٤- التوصل إلى سيناريوهات لتطوير أداء قيادات التعليم قبل الجامعي.

منهج البحث:

الدراسة الحالية دراسة تحليلية استشرافية في مضمونها النهائي حيث تعتمد على المنهج الوصفي وأداته في تحليل الأدبيات المتصلة بطبيعة برامج القيادات التربوية وتوقعاتها بشأن تحولات التنمية المستدامة، كما أن الدراسة تتسم كذلك بكونها استشرافية حيث تعتمد على نتائج التحليل السابق في تصميم سيناريوهات مستقبلية بشأن تطوير إعداد القيادات.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث عددا من المصطلحات كما يلي:

- السيناريو: The Scenario:

السيناريو هو: تاريخ المستقبل HISTORY OF THE FUTURE، حيث يصف سلسلة ممكنة من مجموعة الأحداث EVENTS (أى الوقائع غير المقصودة التي لا يمكن التحكم فيها) والتصرفات ACTION (التغيرات المقصود والمتعمدة) المحتمل

وقوعها في المستقبل والقوى المؤدية إلى وقوعها، ويعد بناء ترتيب منطقي لتسلسل الأحداث، ومحاولة تحديد الروابط القائمة بينها، باعتبار أن الأحداث لا تقع منعزلة عن بعضها البعض بل ترتبط من خلال عملية ديناميكية. (زاهر، ٦٠)

ويعرفه جوزيف مارتينو "أنه صورة لموقف متنسق يشده، والذي هو النتائج المعقولة الأحداث حيث أن المعقول هو تكثيف المحتمل". (زاهر، ١٠٥)

تطوير: Developing

حدد معجم اللغة الإنجليزية جود Good تعريفاً للتطوير بأنه نمو أو تغير في بنية أو وظيفة أو تنظيم. (Good, C.V,1993:p175)

هو عملية شاملة وواسعة تقوم على الدراسة والبحث وترتبط بثقافة المجتمع، وما يطرأ عليها من تغييرات، وذلك بهدف مساعدة النظام التعليمي المراد تطويره على تحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة وهو ما يستدعي تغييراً في شكل ومضمون الشيء المراد تطويره (حلمى أحمد، ١٩٩١: ص ٢٩)

وبذا فهو عملية إيجابية مقصودة ومخططة تستهدف الارتقاء بإدارة نظام التعليم عن طريق تطويع عناصر النظام، ودراسة قوى التغيير الداخلية والخارجية، وتحديد الأساليب والآليات الرامية إلى رفع كفاءة النظام التعليمي" (أبو حشيش ٢٠٠٤، ص ٧-٨)

وبالتالي يمكن تعريف التطوير -إجرائياً - بأنه عملية وضع مجموعة من السيناريوهات بهدف تحسين وتطوير منظومة القيادة التربوية في التعليم قبل الجامعي مما يحقق التحول والكفاءة والفاعلية والوصول إلى الهدف المنشود.

القيادة The Leadership

حدد معجم مصطلحات العلوم الإدارية "الأحمد زكى بدوى" تعريفاً للقيادة بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشرى لتوجيه جماعة من

الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، وبمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها. (بدوى، ٢٦٦)

القيادة التربوية: The Educational leadership

عرفها ببيستر بأنها "هى التى تقوم بدعم الطموح وتنميته لدى مرؤوسيهها لإنجاز الأهداف المشتركة وكذلك هى التى تشكل قيم المؤسسة، كما أنها تسهم بالجوانب الأخلاقية للنهوض بمستوى القدرات البشرية.

ويشير بلومبيروج "تلك القيادات التى تسعى إلى التغيير نحو وضع أفضل من خلال التأثير على مرؤوسيهها وإدارتها وتحسين ثقافة المؤسسة التعليمية. الحربى (٢٠٠٧: ٩٧)

والقيادة التربوية هى "فن يقوم به القائد تتقبله الجماعة لتمييز قدراته وسماته التى قلما توجد فى غيره، فيقوم بالتوجيه والتنسيق والرقابة فى منظمته التربوية لتحقيق الأهداف والأغراض المنشودة. ويعرفها حامد (٢٠٠٩: ٢٢٣) أن القائد هو الفاعل للتغيير فى النظم التربوية ومن ثم لا بد أن يكون لديه الاستيعاب للمفاهيم والآفاق الإجرائية لبناء المستقبل القادر على التعامل الواعى والمسؤول مع كل ما يمكن أن يستجد عبر السيرة الإنسانية، الأمر الذى يتطلب الاختيار والاعتماد والتطوير لهذا الدور القيادى فى ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية. الحربى: ٢٠٠٨، ٤٨)

تنمية مستدامة: SUSTAINABLE DEVELOPMENT

الاستدامة هى قيمة خلقية إلى جانب كونها تؤكد على المساواة بين الأجيال، فهى، فى تحليلها الواسع تعنى الحالة التى تعيش فيها النظم الطبيعية والاجتماعية وتزدهر معا

يشكل غير محدود. وتمثل الاستدامة التزاما معاصرا واضحا، ينبع من الدعاوى المستمرة للمعاناة من ضعف التكاليف والعدل.

تلتقى الاستدامة مع مفهوم التنمية المستدامة (SUSTAINABLE DEVELOPMENT) التي صاغتها اللجنة الدولية للتنمية والبيئة (WCED) في عام ١٩٨٧ أن التنمية المستدامة هي "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر من دون النيل من قدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتهم".

في شكل قاعدة ذهبية للأجيال المشتركة فحواها أنه "يجب علينا أن نتعلم أن نقابل احتياجات الحاضر دون أية تضحية بقدرة أجيال المستقبل على مواجهة احتياجاتهم". (زاهر، ٢٤ - ٢٥)

وبتطبيقها على القيادات التربوية تصبح " قدرة الأنظمة التربوية على توفير فرص التعليم والتدريب للجميع بشكل مستدام، وبالنوعية التي تتلاءم مع الاحتياجات المتعددة والمتغيرة للأجيال".

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة أحمد محمد أحمد، ومحمد حمدي زكي (٢٠١٧)، "التعرف على ملامح إدارة

مدارس التعليم العام بمصر، دراسة حالة المنيا"

هدفت الدراسة رصد واقع القيادة في مدارس المنيا من خلال الواقع الميداني، والتوصل إلى آليات لتطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد.

استخدم الباحثان أسلوب المنهج الوصفي واستبانة. كشفت نتائج الدراسة أن هناك فجوة بين ما أكده الأدب النظري في هذا البحث من توجه الدولة إلى الاعتماد ونشر ثقافته، وبين ما توصلت إليه نتائج البحث من تواجد محدود للقيادة والحوكمة، ووضع مقترحات منها: العمل على الاستفادة من خبرات العائدين من البعثات الخارجية والمنتسبين إلى الدراسات العليا، وإيجاد برامج جماعية يشارك بها غالبية العاملون بالمدرسة، والتواصل الفعال مع الإدارات والمديريات التعليمية من أجل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء ووضع خطط سنوية بمشاركة جميع العاملين والطلاب واتباع أسلوب الحوار للوصول إلى قرارات ومراعاة مبادئ الشفافية والوضوح والمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين، استخدام التفويض ووضع تقارير مراجعة المسؤوليات والمهام.

- رسالة دكتوراه "تطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة" ٢٠١٤:

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي المناسب لأدائهم في الأعمال المنوطة بهم، كما تفيد المسؤولين ومتخذي القرار في التعليم بالمملكة العربية السعودية في معرفة فوائد الجودة الشاملة المطبقة في مجال التعليم، ويؤمل في أن تستفيد الإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم بالسعودية من بعض الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الربط بين السلوك القيادي وإدارة الجودة الشاملة.

استخدم المنهج الوصفي وأسلوب دلفاي، وتوصل إلى اتفاق النتائج حول المقترح لتطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

- دراسة عماد أمين سعيد الحديدي (٢٠١٣) تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- تحديد التحديات المعاصرة التي تواجه أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- ٢- الكشف عن دور القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والمهام التي يقومون بها.
- ٣- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على ضوء التحديات المعاصرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مع استخدام أسلوب التحليل الفلسفي، وذلك بالرجوع إلى المواضيع والمراجع ذات الصلة، للوقوف على أهم التحديات العالمية والمحلية التي تعيق عمل الوزارة وتحد من سيرها نحو الارتقاء والتقدم والتطوير، ووضع حلول ومقترحات وتوصيات لهذه القيادات الإدارية بالوزارة، وذلك بغية تحديد الإطار والمفاهيم التي تنطلق منها الدراسة.

• دراسة ماهر محمد صالح حسن (٢٠١٣)، "دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد، من حيث متغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس مدينة إربد الأساسية البالغ عددهم (١١٠) مديرا ومديرة وهم يمثلون عينة الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من (٧١) فقرة موزعة على (٦) مجالات هي: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة وهيكلية وتقديم نموذج سلوكي يحتذى به، وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجات المجتمع المحلي وبناء ثقافة مشتركة للعاملين في المدرسة داعمة للتطوير والتغيير

والاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين، وتم وضع توصيات بناء على النتائج للاستفادة منها لتفعيل دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات مدارس مدينة إربد الأساسية. منها: عقد دورات تدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بهم كقادة تربويين، والعمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمدرسة يشارك فيها العاملون من أجل مساعدتهم في تنفيذها، وأن يقوم مدير المدرسة بمتابعة كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية، وذلك بالاطلاع على الكتب التربوية الحديثة، وتوظيف التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية.

الدراسات الأجنبية:

- القيادة المستدامة: دراسة دلفي، شو، تريسي. جامعة روكيز، (٢٠١٨) دراسة للحصول على الدكتوراه:

تهدف الدراسة إلى استكشاف آراء الخبراء المدربين للقيادة فيما يتعلق بالمهارات الحالية، والمعرفة، وأنشطة قادة الاستدامة الحالية والتنبؤ بالاتجاه المستقبلي المحتمل للقيادة المستدامين، وللمساعدة في بناء برامج التدريب والقيادة المستدامة.

واستخدام أسلوب بحث دلفي المعدل بطريقة مختلطة للمساعدة في استكشاف رأي الخبراء بشأن القادة المستدامين. وطلب من عشرة مدربين للقيادة للمشاركة في ثلاث جولات من الأسئلة، تضمنت أسئلة مفتوحة، ثم استخدم أسلوب التصنيف للمساعدة في تحديد توافق في الآراء بين هؤلاء الخبراء فيما يتعلق بالقيادة الحالية والقيادة المستدامة (المستقبلية). نتائج البحث تدعم القادة الحاليين فتركز على أصحاب المصلحة الداخليين / الخارجييين بما في ذلك مفاهيم التعاون، التنوع، والعمل الجماعي، بدلاً من تحقيق التوازن بين ركائز القيادة المستدامة، وفي المستقبل سنجد اعتبارات مثل التكنولوجيا والتنمية الشخصية، لذلك يوجد محور للقيادة المستدامة وفقاً لفريق الخبراء.

- القيادة المستدامة في مدرسة ابتدائية: كيفية عرض مدير مدرسة واحدة وأعضاء مجتمع المدرسة القيادة المستدامة م. بامبلا كينيدي جامعة هارتفورد (٢٠١١):

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى دمج مبادئ الاستدامة والتنمية المستدامة من قبل قادة القطاع العام، كجزء من فعاليتها في تصميم وتطوير وتنفيذ عملية صنع القرار في السياسة العامة، والتي لا تؤثر على الجيل الحالي فقط، ولكن أيضا الأجيال القادمة. يركز بحث الأطروحة على قادة حكوميين محليين وإقليميين مختارين في منطقة سياتل / كينغ كاونتي بولاية واشنطن.

ومنهجية البحث المستخدمة في هذه الرسالة أسلوب دلفي المعدلة مع تطبيق محدود من خطوتين لمقابلات شخصية مع قادة مختارين من القطاع العام، متنوعة بأمثلة دراسات الحالة المقترحة الخاصة بهم من عمليات صنع القرار في السياسة العامة المستدامة.

كانت النتائج الرئيسية حول الصفات القيادية المستدامة التي انبثقت من المقابلات وهي: أن القادة كانوا على دراية إلى حد ما بمبادئ الاستدامة وأدرجوا بشكل مباشر الخلاصة الثلاثية للتنمية المستدامة في مسؤوليات الحكم الخاصة بكل منهما: الازدهار الاقتصادي والإشراف البيئي والعدالة الاجتماعية، وتمثل دراسات الحالة الثلاث المختارة الناشئة عن هذه الدراسة الفوائد الاجتماعية الطويلة الأجل المتميزة للقيادة الفعالة من أجل التنمية المستدامة في القطاع العام.

لقد ساهمت الأدبيات والدراسات السابقة في الاطلاع على تحديد المفاهيم والمتطلبات والخصائص الخاصة بالدراسة الحالية، كما اتفقت الدراسات السابقة مع هذه

الدراسة فى استخدام المنهج الوصفى، بينما اختلفت فى الأسلوب المستخدم، استخدمت الدراسات السابقة أسلوب دلقى، بينما استخدمت هذه الدراسة أسلوب السيناريوهات.

الإطار النظرى للبحث:

ويتضمن النقاط الرئيسة التالية:

أولاً: التنمية المستدامة:

لما كانت للقيادة دور جوهري فى عملية خلق الرؤى ووضع الإستراتيجيات، وتحديد الأهداف والمسارات، ثم توظيف وتوجيه الموارد البشرية، والمادية لتحقيق تلك الأهداف التربوية، فنحن بحاجة إلى وجود قيادة تحويلية تقدر على إحداث التغيير، والتطوير المطلوب، ويحتاج ذلك قادة أكثر من الحاجة إلى إداريين أو فنيين، والمنظمات الناجحة تسعى إلى توفير القيادات بالتدقيق فى الاختيار، وتشجيع الكوادر القادرة على القيام بدور قيادى فى الإدارات التعليمية والمدارس. إذن لابد من وجود قيادة مستدامة للتخطيط للمستقبل وتستفيد من الماضى. الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر. (ص ١٤٨)

هذا ما دعت إليه دراسة بدوى وعبد المطلب (٢٠١٠)، من أجل تحقيق الرخاء والحياة الكريمة للأجيال الحالية والمستقبلية، وهى فى هذا تدير بفعالية، وتوزع المسؤوليات على جميع الأفراد حسب قدراتهم، ولديها رؤية لتحسين أوضاع الحياة للجميع، ولكى تحقق القيادة المستدامة، عليها أن تضمن وتوفير مفهوماً تعليمياً أعمق، وتنتشر بكل الطرق والأساليب مزاياها الإيجابية للجميع الآن ومستقبلاً.

وعليه فإن دراسة مفهوم التنمية المستدامة يقتضى دراسة المحاور التالية:

١- المفهوم:

إن التنمية المستدامة تؤكد على الالتزام الأدبى للجيل الحالى، بضمان أن تتمتع الأجيال المقبلة بنوعية جيدة للحياة تماثل على الأقل نوعية الحياة التى يتمتع بها الجيل الحالى. (البنك الدولى، ٢٠٠٣)

فالتنمية المستدامة التزام مؤسسى يدمج فى الإدارة، بحيث يعتمد على كل العاملين، فيصبح الدمج جوهر عمليات اتخاذ القرار، على مستوى المنظمة والقطاع، حيث ينبغى أن تقوم عمليات اتخاذ القرار على المشاركة والشفافية داخل وخارج المنظمة. (أمينة التيتون، ٢٠١٦، ص٢٥٥)

وقد أجمع الباحثون فى العلوم الاجتماعية على انتقال الإنسانية إلى طور حضارى جديد ملء بالمستجدات والتحولات فى ظل العولمة بكل تجلياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والبيئية والسياسية والثقافية، وبناثير الثورة العلمية والتكنولوجية والثورة الصناعية الرابعة (ثورة الاتصالات الإنترنت)، تقع المسؤولية فى تحديد ما دور القيادات التربوية فى مواجهة تلك التحولات والتغيرات من أجل البقاء والنماء والتجدد. (الزنفلى، ٢٠١٠، ص ٢٣٩)

لذلك تركز إستراتيجية ٢٠٣٠ على مفهوم التنمية المستدامة بهدف تحسين جودة حياة المواطنين فى الوقت الحاضر بما لا يُخل بحقوق ومستقبل الأجيال القادمة لحياة أفضل، حيث نجد أن الإستراتيجية تتضمن على الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة (الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية).

<http://www.ahram.org.eg/News/202373/4/611008>

وبما إن الاستدامة هي البراديغم paradiogm، والخيار الإستراتيجي الأحدث المتاح للقيادات لإنقاذها من واقعها ولتمكينها من أدائها الوطنى والتموى، وإذا أصبحت الاستدامة نهجا وفكرا وفلسفة للقيادات وطلابها. فسوف تحدث أثراً ملموساً فى نوعية الحياة البيئية، وسيصبح الاستثمار فى التعليم بوجه عام، مجزيا بأبعاده البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

ومن ثم يعرف قائد الاستدامة "بأنه ذلك الشخص الذى يصيغ رؤية ويؤثر فى الناس ليعملوا بصورة جماعية لتحويل الحلم إلى حقيقة، ويكون قادراً على التعامل مع ما يطرأ من تغيرات وتحديات على طول الطريق، ويسعى برنامج قيادة الاستدامة على مساعدة قادة الأعمال وصناع السياسة على فهم تحديات التنمية المستدامة وقضاياها"، ومن أهم سمات قيادة الاستدامة: توجيه القيم المشكلة للثقافة، ورؤية قوية، والذكاء العاطفى واتجاه الرعاية، والفهم النظمى والعلوم البيئية. أمينة التيتون (ص ٢٥١)

٢- الخصائص:

- تتسم التنمية المستدامة بمجموعة من الخصائص، منها ما يلى:
- أن التنمية المستدامة تتميز بالتداخل والتعقيد، خاصة فيما يتعلق بما هو طبيعى واجتماعى فى التنمية.
- تداخل الأبعاد الكمية والنوعية، إذ لا يمكن فصلها وقياس مؤشراتها.
- تحاول تنمية وتطوير الجوانب الروحية والثقافية، والمحافظة على الخصوصيات الحضارية لكل مجتمع.
- للتنمية المستدامة بعد دولى، حيث يسعى المجتمع الدولى إلى تكثيف الجهود لمساعدة الدول الفقيرة فى الوصول إليها. (الرفاعى، ٢٠٠٦: ١٩ - ٤٣)

- تنمية متكاملة حيث يعتبر الجانب البشرى جانباً مهماً فيها وتنميتها هو أول أهدافها، لذلك تراعى الحفاظ على القيم الاجتماعية والاستقرار النفسى والروحى للفرد والمجتمع، وحق المجتمع والفرد فى الحرية وممارسة الديمقراطية وفى المساواة والعدل.
- تنمية متكاملة تقوم على التنسيق والتكامل بين سياسات استخدام الموارد واتجاهات الاستثمارات والاختبار التكنولوجى، والشكل المؤسسى؛ مما يجعلها جميعاً تعمل بتناغم وانسجام داخل المنظومات البيئية بما يحافظ عليها ويحقق التنمية المستدامة.
- تنمية تضع تلبية الاحتياجات الأساسية للفرد فى المقام الأول، فأولويتها الأولى هى تلبية الحاجات الأساسية، وحق العمل والتعليم والخدمات الصحية، وكل ما يتصل بتحسين نوعية الحياة المادية والاجتماعية.
- تنمية البعد الزمنى فيها الأساس، فهى تنمية طويلة المدى، تعتمد على تقدير إمكانيات والمستقبل، فهى تنمية تراعى حق الأجيال القادمة من الموارد.
- تنمية تراعى الحفاظ على المحيط الحيوى فى الطبيعة سواء عناصره ومركباته الأساسية. (محسن، ١٩٩٩)

٣- المبادئ:

- ثمة مجموعة من المبادئ تستند إليها التنمية المستدامة، من أهمها ما يلى:
- تؤكد التنمية المستدامة على التفكير فى المستقبل، وفى مستقبل الأجيال القادمة.
- تؤكد التنمية المستدامة على أن قرارات اليوم تؤثر على أحوال الغد.
- البشر غاية التنمية المستدامة ووسيلتها.

- التقدم التكنولوجي ورأس المال المادي وسائل لخدمة الإنسان.
- تؤكد التنمية المستدامة على مبدأ الاعتماد على الذات وعدم استيراد الخبرات بل الاستعانة بها.
- تؤكد التنمية المستدامة على ضرورة أن تكون التنمية منسجمة مع عادات وتقاليد ومعتقدات وثقافة المجتمع.
- تؤكد التنمية المستدامة على مبدأ المشاركة الفعالة والتمكين.
- تؤكد على مبدأ العدالة والإنصاف.
- تؤكد على مبدأ التضامن بين الأجيال. (عبد الوهاب محمد: ٢٠١٥، ٥٣-٥٢)
- لذا يستوجب الأمر أن يتم تحديد المستويات الإدارية في النظام التعليمي، وإمكانية سحب مبادئ التنمية المستدامة عليها لتطبيقها وتفعيلها على القيادات التعليمية.

٤- المتطلبات الأساسية:

- من الضروري التعرف على المتطلبات الأساسية لاستمرارية التنمية المستدامة في المجال التربوي التعليمي كما يلي:
- وجود نظام إداري يتمتع بالقدرة على مواجهة المتغيرات واستخدام الأنظمة المعلوماتية المتطورة لتصحيح الأخطاء والانحرافات بمرونة وكفاءة عالية.
 - وجود نظام تكنولوجي يقوم على الابتكار والإبداع بنظم وتقنية حديثة يخفض نظام استهلاك الموارد.
 - وجود نظام اقتصادي يتمتع بالقدرة على إنتاج وتوزيع عادل للثروة على كل فئات المجتمع.

- وجود نظام سياسى يوفر المشاركة الديمقراطية الفعالة فى اتخاذ القرارات التنموية والبيئية.
 - وجود نظام دولى يقوم على العدالة فى استخدام الموارد، والحفاظ على البيئة العالمية من خلال المعاهدات العالمية.
- ولكى يستطيع أى مجتمع تحقيق التنمية المستدامة لديه، لابد من تبنى أنظمة إدارية واجتماعية وإدارية وسياسية واقتصادية وبيئية لمتطلبات تعمل على حماية هذه التنمية، وتضمن استمراريتها ونجاحها، وتحافظ على ما يواجهها من تهديدات أو مشكلات بيئية كانت أو بشرية. لذلك ينبغى توضيح واقع وعى قيادات التعليم قبل الجامعى وهذا يستدعى التعرف على ماهية التنمية المهنية:

5- التنمية المهنية:

التنمية المهنية للإدارة تمثل مجموعة من العمليات والأنشطة المستمرة التى يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة فى اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم، ومن ثم إكساب الإدارة كافة المهارات والخبرات التى يحتاجونها والتى لها انعكاس أيضا على أداء جميع العاملين، بحيث أن هذه العمليات يجب أن تكون سلوكى يومى لهذه الفئة (Speck,2001,4)

لذا من دواعى التنمية المهنية لقادة التعليم قبل الجامعى:

- 1- يحتاج الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة إلى تدريب يمكنهم من القيام بأعباء الوظيفة.
- 2- الوظائف تتغير كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد، بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم بالمؤسسة.

- ٣- تطور العلوم الحديثة لاستخدام أساليب وتطبيقات تكنولوجية يتطلب بالضرورة التدريب عليها.
- ٤- استحداث وإنشاء أجهزة وأقسام وإدارات داخل المؤسسة يتطلب توافر مهارات معينة ينبغي تدريب العاملين على استخدامها (الغامدي، ٢٠٠٠، ٤٧)،

لذا فإن التنمية المهنية لقيادات التعليم قبل الجامعي نسعى إلى:

- رفع مستوى قدرة وأداء الفرد على التفكير الإبداعي وتنمية اتجاهات الفرد السليمة نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار المترتبة عليه.
- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقدم والتفوق، كما يحقق التدريب هدف الإنسان في العمل كترقيته، فالتدريب وسيلة فعالة لإعادة توزيع القوة العاملة في الإدارة التعليمية.
- المحافظة على الموارد البشرية في حالة تأهب وبقظة لمواجهة التكيف مع التغيير.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في التعليم وتوعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والأخذ بمبدأ التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة ومواكبة التقدم.
- بناء كوادر إدارية متخصصة في الإدارة التعليمية الحديثة تكون على علم ودراية بتكنولوجيا العصر (Chong, 1996, 138-139)

وترى الباحثة أن شمول تطبيق وتفعيل وتكامل برامج التنمية المهنية المستدامة لجميع قيادات التعليم قبل الجامعي لها بالغ الأهمية لمواكبة التغيرات والمستحدثات العالمية.

وبناء على ما سبق فإنه يمكننا القول بأن متطلبات التنمية المستدامة تهدف إلى استدامة كل من التنمية والموارد، سواء كانت موارد بيئية أو بشرية، وذلك لتحقيق التكامل بين البيئة والمجتمع والتكنولوجيا، وتطويرها لاحتياجات الإنسان، وتيسير مهامه اليومية في المؤسسات التعليمية.

وفيما يلي عرض يتضمن المستويات الإدارية المختلفة كما يلي:

٦- القيادة التربوية:

وتتسلسل هذه القيادة وفقا لما يلي:

المستويات الإدارية في النظام التعليمي:

تتدرج المستويات الإدارية في النظام التعليمي وفق هرم السلطة الذي يضم أعلى مستوى إداري، يقع على عاتقه إدارة النظام التعليمي بشكل مركزي سواء في وضع القرار، والسلطة، والمراقبة، والإشراف على إدارة الآخرين للعمليات التربوية. حيث استقر الأمر على وجود ثلاثة مستويات إدارية تتكون منها الهيئة الإدارية المسؤولة عن إدارة النظام التعليمي تتدرج من أعلى إلى أسفل وفقا لسلطاتها ومستوياتها، وتشترك جميعها فيما ينبغي أن يكون كتحديد وتصميم رؤية استراتيجيه للتعليم، وإدارة التغيير والإبداع، وإدارة المكون المعلوماتي والتقويم، وإنسانية القيادة والقدرة على الاتصال الجماهيري وفيما يختص به كل مستوى من المستويات على حدة يتضح فيما يلي:

- الإدارة العليا:

تمثل قمة المستويات الإدارية حيث تتولى صنع القرارات، واتخاذها على مستوى السياسات والأهداف، ويمثل وكلاء الوزارة والوكلاء المساعدين ومن هم في مستواهم

الوظيفي هذه المهام، ولاسيما توضح الأهداف التنظيمية وتنظيم السياسات والإستراتيجيات العامة فيها والتنفيذية.

ورصدت الأدبيات عدة أدوار تميزها ومسؤوليات منها:

١- التوظيف الأمثل للموارد البشرية.

٢- إدارة التطوير المستمر وبناء فرق العمل فى المشاريع.

٣- المحاسبة وتقييم الأداء.

- الإدارة الوسطى (المديرية التعليمية وما يتبعها من إدارات):

ويعد هذا المستوى هو المسؤول الفعلى عن ترجمة أهداف وسياسات الإدارة العليا وتدعيم ومتابعة عمليات التغيير المؤسسى داخل التعليم وتيسير سبل الرقابة والضوابط التنظيمية فى المؤسسة التعليمية وترصد الأدبيات أهم الأدوار والمسؤوليات لهذا المستوى وتمثل فى:

١- القيادة الفعالة.

٢- التوظيف الأمثل للموارد.

٣- التنمية المهنية المستدامة.

- الإدارة التنفيذية (المدرسية):

هو ما يعرف بالمستوى الإجرائى متمثلا فى مدير المدرسة وكافة الأشخاص المعنيين بالعملية الإدارية لتنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق الأداء المطلوب لكافة عناصر المنظومة المدرسية، وهذا المستوى هو المعنى بالتنفيذ الفعلى للسياسات والإستراتيجيات التعليمية، كما أن هذه الإدارة هى التى تعد وتهيئ الظروف وتقدم الخدمات منها: (دليل التدريب للقيادات التربوية والمدرسية، ١٨ : ٢٧)

- المحاسبة وتقييم الأداء.
- إدارة تطوير وبناء فرق العمل.
- تيسير بيئة التعلم.
- تجسير العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

وترى الباحثة أنه مما لا شك فيه بأن القيادات التعليمية محاصرة بعدد من المتغيرات والمستحدثات والتحولات العالمية والإقليمية والمحلية التي ينبغي على القائد التربوي من خلالها، أن يكون ملماً وواعياً بأهمية التنمية المستدامة، والعمل على تحقيق مفهومها ومتطلباتها ومبادئها، بالإضافة إلى إلمامه بتداعيات استخدام الدول المتقدمة لمفهوم التنمية المستدامة والدور الرئيس في تحضر وتطور تلك الدول.

٧- القيادة المستدامة ومبادئها الإدارية:

- ومن الجدير بالذكر، أن نتعرف على مبادئ القيادة المستدامة فما يلي:
- القيادة المستدامة من أجل التعليم: قيادة واعية تهتم بالعلاقات الإنسانية والعناية بالآخرين.
 - القيادة المستدامة دائمة: هي قيادة تواجه التحديات عبر الزمن، وخاصة فيما يتعلق بالتغير التعليمي المستقبلي.
 - القيادة المستدامة مشاركة: فهي تقوم على قيادة الآخرين والتعاون معهم عن طريق التدريب وتبادل الآراء.
 - القيادة المستدامة إيجابية: تتعاون مع المؤسسات التعليمية القريبة منها، إذ أنها تعمل للصالح العام ولصالح المجتمع.

- القيادة المستدامة متنوعة ومرنة: قيادة تواجه التغيرات، وتعمل على التطوير والتنوع وتعدد مصادر التعلم من خلال شبكات مكونات تعليمية مرنة.
 - القيادة المستدامة حكيمة ومتطورة: قيادة حكيمة لا تهدر المال ولا تهدر جهد الأفراد.
 - القيادة المستدامة حاكمة: قيادة تعزز التعلم عن طريق الحفاظ على البيئة التعليمية وتجديدها، وخلق أهداف بعيدة المدى، تتجاوز أخطاء الماضي وتتجه نحو المستقبل، مما يتطلب الصبر والتحمل. (بدوي وعبد المطلب، ٢٠١٠، ص ٧٧)
- لذلك؛ فإذا تم عمل تحليل لمدى وعى قيادات التعليم قبل الجامعي بأهمية متطلبات التنمية المستدامة في الجانب التربوي التعليمي لإحداث التنمية، سنجد من واقع العملية التعليمية قصورا وضعف الجوانب المعرفية لدى تلك القيادات بالتنمية المستدامة، وهذا ما دعانا إلى التطرق إلى جوانب القوة والضعف المرتبطة بتطوير قيادات التعليم قبل الجامعي.

ثانياً: نقاط القوة والضعف لدى قيادات التعليم قبل الجامعي:

- أولاً: جوانب القوة المرتبطة بتطوير نظام قيادات التعليم قبل الجامعي:
 - إن من أهم نقاط القوة المرتبطة بتطوير نظام قيادات التعليم قبل الجامعي كما أوضحته إستراتيجية ٢٠٣٠ ما يأتي:
 - تنمية الكفاءة المهنية والمهارات الفنية للمعلمين بتطوير الكفاءات المهنية والتربوية المطلوبة في التعليم من خلال وضع نظم تقويم وتطوير المنظومة المسؤولة عن تأهيلهم، ورفع مستوى الكفاءة، ويعتبر هذا البرنامج ذو تكلفة مرتفعة ومن المتوقع الانتهاء منه بحلول عام ٢٠٢٥.

- تطوير برامج إعداد المعلمين وتأهيلهم للحصول على رخص مزاولة المهنة وضمان تحقيق الكفاءة في الكادر الجديد، مع التركيز على التأهيل التكنولوجي المساير متطلبات العصر.
- وضع آلية رقابة وتطوير معايير الحصول على رخصة مزاولة المهنة مع تحديث آليات تجديد الرخصة للمعلمين الحاليين والجدد من خلال امتحانات وأبحاث دورية لضمان مسايرتهم متغيرات أساليب ومحتوى التعليم.
- وضع آلية لربط مراكز التدريب في المحافظات بالأكاديمية لتأكيد استمرار عملية التدريب والتأهيل.
- وضع آلية لتطوير إدارة نظم الأداء للمعلمين وتحسين أدوات التقييم ودعمها بالسياسات الإلزامية للربط بين النتائج والحوافز والمرتببات.
- تعديل دور التوجيه الفني بحيث يضمن تبعيته الأكاديمية وتطبيق الآليات اللازمة للتنفيذ ما يضمن تأكيد جودة عملية رفع الكفاءة.
- وضع آلية وسياسة لربط ترقية المعلمين بالاعتماد وبالتالي تحفيز المعلمين، ما يحقق معايير الجودة للمدرسة.
- وضع سياسات لضمان رفع جودة المخرجات والعمليات التعليمية من خلال تطوير المعايير.
- توفير برامج تدريب المديرين في معايير الجودة، وتأهيل المدارس للاعتماد، وإسناد عملية التدريب على معايير الجودة في مراكز تدريب المحليات، وإنشاء مراكز للتقويم والجودة بالجامعات المصرية لاعتماد المدارس من قبل هيئة ضمان واعتماد الجودة، لتشجيع المدارس على التقدم للاعتماد.

- اهتمام الوزارة بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس من خلال تفعيل وحدات التدريب والجودة والمتابعة والتعلم النشط والمتابعة والتوجيهات المختلفة.
- إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، والإدارة العامة المركزية لإعداد القادة وغيرها من الآليات مثل البعثات الخارجية والإعارات الخارجية وتبادل الخبرات فيما تضمنته الإستراتيجية القومية للتعليم في مصر
- الاتجاه نحو تغيير النظرة التقليدية للقيادات لتبادل الخبرات وعرض نماذج نجاح للقيادات المتميزة في الأداء.

ثانياً: جوانب الضعف المرتبطة بتطوير قيادات التعليم قبل الجامعي

- تدهور الثقة بين المجتمع والمنظومة التعليمية نتيجة لضعف جودة خدمات التربية والتعليم المقدمّة وضعف الصلة بين التعليم من ناحية ومتطلبات الحياة وسوق العمل من ناحية أخرى.
- الأمية الرقمية لمعظم المعلمين تمثل أهم العوائق لدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل فعّال بالإضافة إلى قلة تزويدهم بسبل المعرفة المطلوبة لتيسر العملية التعليمية وزيادة تنافسيتها.
- نقص قواعد البيانات التفصيلية وأثرها في دعم اتخاذ القرار؛ حيث لا يوجد نظام فعال ومتكامل لجميع البيانات، من شأنه تحديد البيانات المطلوبة والقيام بجمعها من الجهات المختلفة في قطاع التعليم، مما يصعب الوصول إلى بعض فئات المجتمع، ولكنها ذات تأثير نسبي محدود، وتشمل:

- التدرىبات الشاملة والمخططة المتاحة للمعلمين، حيث لا توجد خطة سنوية للتدرىبات على المستويات المختلفة والتخصصات المختلفة.
- تقلص دور المجتمع المبنى والقطاع الخاص فى العملية التعليمية؛ لذا يعتمد التعليم قبل الجامعى على وزارة التربية والتعليم بشكل الأساسى، حيث تقوم الوزارة بعملية التخطيط والتففىذ والمتابعة، مما أءى إلى تقلص دور المجتمع المبنى والخاص فى العملية التعليمية من أبناء المدارس وتزويدها بالموارد اللازمة، وبالتالى زيادة العبء على الوزارة.
- ضعف نظم التقويم والمتابعة والحوافز وغباب نظام مؤسسى متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج بالرغم من أن هناك العببء من الإدارات التى تتولى عمليات المتابعة والتقويم، لكنها تعاني من غباب التنسيق والتكامل بينها نتيجة لضعف الهيكل التنظيمى الذى يحدد الواجبات والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة ذلك إلى جانب عدم ارتباط نظم التقويم الحالية بالحوافز، مما يثنى المعلمين والإداريين عن مواكبة التطور.
- أ- غباب رؤية ورسالة مشتركة يتفق عليها جميع العاملين بالمدارس وءبوان الإدارة والمببرية والوزارة.
- ب- افتقار المستويات الإدارية بالمؤسسات التعليمية إلى اتباع أسلوب العمل الجماعى التعاونى وفرق العمل
- ج- عزوف القبااء التربوية عن إبتاع المءاىل المستءءثة فى القبااء كالقبااء التشاركية التحويلية.

د- قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات التعليمية لممارسة أدوارهم المستحدثة للتحوّل إلى مجتمع المعرفة، الافتقار إلى الثقافة التنظيمية التي تدعم القيم الإيجابية مثل التعاون والتخطيط والثقة والتواصل.

<http://www.ahram.org.eg/News/202373/4/611008>

ثالثاً: القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية لها دور بالغ الأهمية في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في التعليم والارتقاء بأدائه، فيستدعي ذلك من القيادة التحويلية أن تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات وتطويرها إلى صور إيجابية لها تأثير أقوى على السلوك الفردي والجماعي على نحو يستثير حمية القائد والمرؤوسين لتحقيق بدائل أفضل للاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في التعليم، فنجد أن التاريخيون اكتشفوا الدور الذي تلعبه صور المستقبل المثالي في دينامية التغيير التاريخي ففي دراسات "فريدريك ل. بولاك" تم اكتشاف صور المستقبل (الاستدامة)، حيث أن إذا توافرت خصائص إيجابية معينة فمن الممكن أن تطور قوة التوجيه وتحفز التغيير الاجتماعي البناء. ومن هذه الخصائص: أن تكون تكاملية أو اندماجية Integrative، وأن تتسم بإيجابية كأن تتوافر لها رؤية ملهمة للمرؤوسين وجودة تحفزهم على مستقبل أفضل أو من خلال جهد بشري قوى ومنظم، وأن تكون قابلة للتصديق (Believable)، وأن تكون الصورة انفتاحية (Open Ended) بمعنى أن تنطلق إلى توجهات جديدة باستمرار وأن تكون مستجيبة Responsive فالصور المستقبلية عليها أن تحدد التحديات والمخاطر لمواجهتها (زاهر ٢٠٠٣، ٢٢).

ولعل ما يحقق ما سبق ممارسات وسلوكيات وأبعاد القائد التحويلي الذي يتميز بكاريزما Charisma، تجعله يمتلك قدرة عالية من الإقناع، ويستخدم فيها ممارسات إدارية مهنية تحدث تأثيراً "وتترك انطباعات واضحة" لدى المرؤوسين، وي طرح رؤى وأفكار

عن مسدقبل المؤسسة. أفضا" القاءء التحويلية محفز "Motivation وملهم" إذ يسلك القاءء التحويلية طرقا تحفز وتلهم المرؤوسين لتحدى الصعوبات، كما أن حماس القاءء يولد فى نفوس المرؤوسين روح الفريق والرغبة فى تحقيق مصالح المؤسسة والنظرة التفاوضية للمسدقبل على صياغة توقعاء تؤدى إلى تحقيق الأهداف والرؤى الموضوعة والمباراء لتطوور المؤسسة، فالقيادة التحويلية لديها القدرة على إدارة الأزمااء وتعمل على تعميق القيم لدى المرؤوسين.

وبما أن القيادة التحويلية املك من الأءاير المءالى Idealized Influence ما يفدمه القاءء من ورش عمل لتطوور مهاراء المرؤوسين، لجعلهم قادرين على قيادة أنفسهم، ذلك الأءاير المءالى الذى يءء بموجب الاصال والواصل المسدمرين مع المرؤوسين، لإيجاد نوع من التوحيد القيمى الشخصى والمؤسسى، ولإءاءاء التوازن التنظيمى بين أهداف المؤسسة وإشباع حاجاء المرؤوسين. حتى يصل" إلى التمكين Empowerment، فءؤمن القيادة التحويلية بالمشاركة والتشارور، وتمد المرؤوسين بالطاقة حتى يسدطيع الموظفون أن يأخذوا على عانقهم السلطة لاءخاذ القراءاء التى تعمل على تحقيق الرؤية، وخلق السلوك الإلهامى الذى يعزز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المباراء الفردية لتحقيق الهدف.

ومن سلوكيااء القيادة التحويلية تحقيق الاسءءار الفكرية Intellectual Stimulation، من خلال ممارسة القاءء التحويلية أساليب النقمص العاطفى لتحفيز الموظفين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلاء المؤسسة ومشكلاءهم الشخصية، حيث يجب على القاءء التحويلية إيجاد مبرراء ءءء المرؤوسين على الفكير فى حلول غير تقليدية للمشكلاء. وذلك من خلال إثارة المرؤوسين لجعلهم أكثر وعيا" بالمشكلاء التى ءعرض تحقيق الأءاء ويظهر ذلك من خلال ءعاطف القاءء مع الآخرين والاستماع لأفكارهم

ومقترحاتهم ومشاركاتهم في مشاعرهم. كما أن الاعتبارية الفردية Individualized Consideration تبنى الثقة بين القائد التحويلي وبين المرؤوسين، لكي يتعرف على جوانب الضعف والقوة لديهم، كما يهتم القائد التحويلي بحاجات المرؤوسين المختلفة التي تتسم بالخصوصية. (عباس، شريف أحمد حسن، ٢٢-٢٥)

محددات القيادة التحويلية:

بما أن العالم يشهد تطورات ثقافية ومعرفية وعلمية وتكنولوجية تشمل كل مجالات الحياة الإنسانية، وفي ظل سياق ظاهرة العولمة لم يكن من المقبول اتباع الأساليب التقليدية في مجال المعرفة والقيادة، فالعولمة تتفاوت في معانيها ومضامينها وتجلياتها وحضورها على أرض الواقع، فمنها العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تغيرات في الهياكل الاقتصادية والمالية، والعولمة الثقافية التي أدت إلى الغزو الثقافي ونشر الثقافة والقيم السائدة في المجتمعات المهيمنة والمتفوقة، ومحاولة إقصاء الثقافات المحلية، والعولمة السياسية وتأثيرها على ما يرتبط بالدولة وعناصر قوتها وتأثيرها على تنامي الوعي بتوسيع الحريات والهوية بين الشمال والجنوب (السنبل، ٢٠٠٢، ص ٥٧-٧٠).

لذا يجب الارتقاء والاهتمام بنوعية وتحسين التعليم ومستوى جودته، للتحول والدخول في السوق العالمي، والعولمة المهيمنة بقدرات ومهارات وإمكانات عالمية. (تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٠٠٠، ص ١٣٠). وبناء على ذلك ينبغي التعامل مع هذه التغيرات والتحديات من خلال رؤى وأهداف وقيم مختلفة، وفكر ينظر إلى المستقبل بهدف أساسه تربوي قومي متجدد ومرن، يعتمد على العنصر البشري ليتفاعل مع المتغيرات حتى يكون قادراً على ابتكار حلول عملية بناءة، وبالتالي فإن التربويين أمام تحد كبير لمواجهة توجهات العولمة ومعطياتها، وبحاجة إلى تزويدهم بالكفايات التي تمكنهم من العيش في مجتمع متسارع التغيير وحل المشكلات والانضباط

وتحمل المسؤولية والالتزام الخلقى ووضع الأهداف وتقييمها. كما أنهم بحاجة إلى مهارة استخدام الحاسوب ومهارة العلاقات الإنسانية والمرونة والتفاوض واحترام أخلاقيات العمل والاعتزاز بالمواطنة. وتقدير المربين والإقبال على الحياة، ولذلك ينبغي الاستفادة من إيجابيات العولمة تحقيقاً للتنمية الشاملة المستدامة وترسيخاً للهوية وإسهاماً في الحضارة الإنسانية، وذلك يتطلب مزيداً من الارتقاء بها كما وكيفياً. (السنبل، ٧٤-٧٧)

ومن هنا تتجلى أهمية القيادة التحويلية القادرة على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين، وتنمية قدرتهم الإبداعية، وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية مرجوة، لإدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباعها واستثمار طاقات المرؤوسين لتحقيق التغيير المقصود، فالقيادة التحويلية كما جاء في (الجارودي ١٤٣٥ هـ، ٣٧٣) هي جزء من نموذج جديد للقيادة يؤكد على أنها عملية تساهم في تغيير وتحول الأفراد على المستوى التنظيمي مع التركيز - بشكل خاص - على ما يلي:

(١) القيم. (٢) الأخلاق (٣) المعايير المقننة. (٤) الأهداف الطويلة المدى.

وبالمجمل، تعتمد القيادة التحويلية على ما يلي:

- (١) تقييم دوافع المرؤوسين في العمل. (٢) إشباع احتياجات هؤلاء المرؤوسين.
- (٣) التعامل مع هؤلاء المرؤوسين باعتبارهم شركاء كاملين في بناء أسس القيادة الكاريزمية والملهمة. (العبيري، ٢٠١٣، ٣٧٣)

مفهوم القيادة التحويلية:

اقترح بيرنز BURNS مدخلين للقيادة يساعدان في إتمام العمل وهما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ويساعد القائد التحويلي أو القائد من أجل التطوير والتغيير على

إحداث تغييرات جوهرية وإيجابية من خلال تحريك الأفراد لما هو أبعد من اهتماماتهم ومصالحهم الشخصية واتجاه منفعة الجماعة أو المنظمة أو المجتمع فيتمثل جوهر القيادة للتغيير في تنمية وتطوير وتحويل وتغيير الأفراد، بينما القائد التبادلي يركز على المعاملات الروتينية بدرجة أكبر، مثل المكافآت التي يقدمها للمرؤوسين لمقابلتهم لمعايير الأداء (التدعيم الشرطي). حيث أن القيادة التبادلية: تسعى لتحقيق التوازن داخل المنظمة من خلال عملية التبادل الاقتصادي والاجتماعي المنظم والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من القائد والتابعين.

بينما القيادة التحويلية: قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات المرؤوسين للعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة. فالقائد التحويلي هو قائد كاريزمي يتميز بقدرات خاصة على الإبداع والتغيير وإعادة اكتشاف أو تجديد المنظمة (جاد الرب ٢٠١٢، ص ١١٨-١١٩)

فالقائد التحويلي هو "الشخص الذي يرفع مستوى وعي المرؤوسين بالقضايا المهمة ويشجعهم على العمل بجهد أكبر، وعلى تخطي مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة ويرتفع بمستوى حاجاتهم إلى إنجاز وتحقيق الذات. (Bass, 1995p463-478)، لذلك فإن القيادة التبادلية والتحويلية يعتبران مدخلان مكملان لبعضهما البعض (راوية حسن،، ٢٠١٨، ١٨٤)

خصائص وسمات القيادة التحويلية:

من خصائص القائد التحويلي ما يلي:

١- العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن. (ماهر صبرى، ٢٠٠٩، ص

١٠٩-١١٠)

- ٢- القائد التحويلي موجه بالقيم ويعمل بموجبها، فليديه القدرة على إظهار مجموعة من القيم التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
- ٣- القائد التحويلي لديه شخصية جاذبة وملهمة، ومن العوامل الشخصية التي تدعمها: مدى التوافق والانسجام مع الآخرين، والانبساطية (بعيداً عن الذات).
- ٤- قدرة القائد التحويلي على خلق رؤية ورسالة وإيصالها إلى المرؤوسين واعتناقها، وزرع بعض القيم التي ترشد وتدفع الأفراد، كما يتميز القائد بدعم وتشجيع التطوير
- ٥- القادة التحويليون قادة فعالين يمارسون التمكين من خلال إشراك أعضاء الجماعة في عملية اتخاذ القرار. (راوية حسن، ٢٠١٨، ص ١٨١)
- ٦- من مسؤوليات القيادة التحويلية قيادة التغيير Leading to Change، لأن فيها يتم التركيز على التغيير الثقافي، وبناء المنظمة وتحديد الإرشادات الموجهة. بحيث يجب أن تتم في كل الممارسات والسياسات التنظيمية، وأن تكون موجهة بالأفراد لتحقيق عملية التغيير بكفاءة. (جاد الرب ٢٠١٢، ص ١٢٥-١٢٧)
- ٧- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة (العمري، ٢٠٠٤، ص ٣٣)

ناتج القيادة التحويلية والإلهامية على الأداء والسلوك:

القيادة الإلهامية من أحد مكونات القيادة التحويلية، حيث يكشف القادة التحويليون القيم والمثل للتابعين، ويدعمون الالتزام بالرؤية التي صممت بعناية، ويحث ويلهم الأفراد لتنمية طرق جديدة من التفكير لحل المشكلات، ومن ثم يصبح أعضاء الجماعة مسؤولين لأنهم محفزون وملهمون ومتبنون سلوك بناء مثل المواطنة التنظيمية، والتعاون.

وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات أن القيادة التحويلية أظهرت وجود علاقات قوية بستة معايير وهي:

- ١ - رضا الأفراد.
- ٢ - دافعية الأفراد.
- ٣ - أداء القائد.
- ٤ - أداء الجماعة أو المنظمة.
- ٥ - فعالية القائد.

موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية:

القائد التحويلي قادر على أن:

- ١ - يجد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى.
- ٢ - يقوم بالتأثير على العاملين بث روح الفريق.
- ٣ - يعمل على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير.
- ٤ - يتولى بناء علاقات طيبة مع العاملين.
- ٥ - يفرق بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة.
- ٦ - يتعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة.
- ٧ - يتوجه إلى تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات (جاد الرب، ١٣٠-١٣٥)

رابعاً: سيناريوهات مقترحة لتطوير نظام القيادات التربوية في التعليم قبل الجامعي

يتناول هذا القسم بناء سيناريوهات مقترحة لتطوير نظام قيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تبني بعض الأنماط القيادية المعاصرة ويتم ذلك وفقاً لعدد من الخطوات:

أولاً: وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة:

تتضمن هذه الخطوة وصف الوضع الراهن من خلال تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بتطوير نظام قيادات التعليم قبل الجامعي، وتحديد الاتجاهات العامة وإرهاصات التغيير المرتبطة ويتم ذلك كما يلي:

١- تمثلت أهم جوانب القوة المرتبطة بتطوير نظام قيادات التعليم قبل الجامعى فيما يلى:

- اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس من خلال تفعيل وحدات التدريب والجودة والمتابعة والتعلم النشط والمتابعة والتوجيهات المختلفة.
- إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، والإدارة العامة المركزية لإعداد القادة وغيرها من الآليات مثل البعثات الخارجية والإعارات الخارجية وتبادل الخبرات فيما تضمنته الإستراتيجية القومية للتعليم فى مصر.
- الاتجاه نحو تغيير النظرة التقليدية للقيادات لتبادل الخبرات وعرض نماذج نجاح للقيادات المتميزة فى الأداء.

٢- جوانب الضعف المرتبطة بتطوير قيادات التعليم قبل الجامعى:

- غياب رؤية ورسالة مشتركة يتفق عليها جميع العاملين بالمدارس وديوان الإدارة والمديرية والوزارة.
- افتقار المدارس وديوان الإدارة والمديرية والوزارة إلى اتباع أسلوب العمل الجماعى التعاونى وفرق العمل.
- عزوف مديرى المدارس وقيادات ديوان الإدارة والمديرية عن اتباع المداخل المستحدثة فى القيادة كالقيادة التشاركية والتحويلية.
- قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات التعليمية لممارسة أدوارهم المستحدثة للتحول إلى مجتمع المعرفة.
- الافتقار إلى الثقافة التنظيمية التى تدعم القيم الإيجابية مثل التعاون والتخطيط والثقة والتواصل.

٣- تحديد الاتجاهات العامة المرتبطة بتطوير نظم إعداد القيادات فى التعليم قبل الجامعى:

تعتبر الاتجاهات العامة عن إرهابصات التطوير والتغيير التى تتبنى التحول فى المستقبل فى مجال تطوير نظم إعداد القيادات فى التعليم قبل الجامعى ويمكن تحديد أهمها فيما يلى:

- الاتجاه نحو اللامركزية فى التعليم قبل الجامعى ويقصد بها تحويل سلطة صنع القرار من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التكتيكية والتنفيذية إلى أن تصبح كل وحدة إدارية وحدة مستقلة ذاتية تتمتع بكافة الصلاحيات لاتخاذ قراراتها وتسيير أمورها.
- الاتجاه نحو توسيع المشاركة المجتمعية فى العملية التعليمية من خلال مشاركة الآباء والمجتمع المدنى فى إرساء رؤية مستقبلية ورسالتها وأهدافها، وبرامج وخطط تطويرها وتنفيذها، بالإضافة إلى صنع واتخاذ القرار.
- التحول إلى بيئة مفتوحة يشارك فيها جميع الأطراف المعنية من قيادات وأعضاء المجتمع المدرسى والمدنى من خلال اللقاءات ومواقع التواصل الاجتماعى وموقع بنك المعرفة.
- الاتجاه إلى تبنى الهياكل التنظيمية المرنة التى تسمح بمشاركة العاملين، وتدعم قنوات الاتصال المفتوح، وتساعد فى تبادل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية.
- استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال فى دعم ممارسات التعلم الجماعى التعاونى وأنشطته من خلال المواقع المختلفة على شبكة المعلومات الدولية والبرمجيات المختلفة والبريد الإلكتروني.

- الاعتماد على تبادل الخبرات والمعارف ونقلها وتغيير اتجاهات وقناعات القيادات.
- الاتجاه نحو تبنى أسلوب فرق العمل بهدف تنمية التعاون الجماعى وتوليد الأفكار الجديدة وتحسين المهارات والمعارف والقيم.
- اتباع نظام المساءلة والمحاسبية فى ضوء معايير محددة ومنفق عليها لتبنى ثقافة الإبداع والتجديد والابتكار فى فلسفة العمل وسياسته.
- توفير مناخ إيجابى صحى ليدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين تنتشر فيه قيم الثقة والتعاون والمصارحة والحوار والتواصل الإيجابى والمشاركة واحترام أعضاء الفريق بعضهم لبعض.

ثانياً: بناء سيناريوهات مقترحة لتطوير نظم إعداد القيادات فى التعليم قبل الجامعى فى ضوء تبنى بعض الأنماط القيادية المعاصرة:

تشمل السيناريوهات المقترحة على:

- السيناريو المرجعى: هو سيناريو الوضع القائم أو الراهن.
- السيناريو الإصلاحى: هو السيناريو الذى يحدث فيه بعض التحسين الجزئى.
- السيناريو الابتكارى: هو السيناريو الذى يعتمد على تغيير جذرى أو نقلة نوعية للوضع الراهن، وفيما يلى وصف كل سيناريو على حدة:

● السيناريو المرجعى لتطوير نظم إعداد القيادات فى التعليم قبل الجامعى:

يفترض هنا استمرار الأوضاع الراهنة كما هى فى حالة عدم حدوث أى تغييرات أو تطوير جوهرى فى نظم إعداد القيادات فى التعليم قبل الجامعى.

الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو المرجعي:

- الإبقاء على المركزية في التعليم قبل الجامعي: بمعنى تركيز سلطة صنع القرار في يد المستويات الإدارية العليا دون مشاركة المستويات التكتيكية والتنفيذية.
- استمرار إجماع أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمجتمع المدني عن المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- الاستمرار في العمل في بيئة مغلقة محدودة لا يشارك فيها الأطراف المعنية من قيادات وأعضاء المجتمع المدرسي والمدني.
- الإبقاء على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي لا يسمح بمشاركة العاملين، ويعوق الاتصال المفتوح، ولا يساعد في تبادل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية.
- الاستفادة الشكلية من تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم ممارسات التعلم الجماعي التعاوني وأنشطته من خلال المواقع المختلفة على شبكة المعلومات الدولية والبرمجيات المختلفة والبريد الإلكتروني.
- ندرة تبادل الخبرات والمعارف ونقلها وثبات اتجاهات وقناعات القيادات.
- الاستمرار في أساليب العمل التقليدية والعزوف عن أسلوب فرق العمل إلا في تشكيل لجان رسمية، مع غياب التعاون الجماعي وتوليد الأفكار الجديدة وتحسين المهارات والمعارف والقيم.
- انتشار المحسوبة والوساطة وضعف نظام المساءلة والمحاسبية.
- مقاومة ثقافة الإبداع والتجديد والابتكار في فلسفة العمل وسياسته وتجنب تجريب الأفكار والممارسات الجديدة التي تتمي القدرة الإبداعية.

- غياب المناخ الإيجابي الصحى الذى يسوده قيم الثقة والتعاون والمصارحة والحوار والتواصل الإيجابي والمشاركة واحترام أعضاء الفريق بعضهم لبعض.

● **السيناريو الإصلاحي لتطوير نظم إعداد القيادات فى التعليم قبل الجامعى**

الافتراضات التى يقوم عليها السيناريو الإصلاحي كمحاولة للإصلاح الجزئى للأوضاع القائمة، يقوم السيناريو الإصلاحي للبحث على عدة افتراضات منها:

- بناء القدرات القيادية بزيادة الجهود المبذولة لدعم التنمية المهنية المستدامة من خلال تطوير البرامج والأنشطة التى تقدمها المنافذ التدريبية سواء كان فى الأكاديمية المهنية للمعلمين أو الإدارة العامة المركزية لإعداد القادة ووحدات التدريب.

- تركيز الاهتمام بالمناخ الصحى الذى يسوده القيم والتعاون والاحترام وإعلاء قيم العمل.

- التغيير النسبى فى النظرة التقليدية للإدارة وتحويلها إلى القيادة التحويلية.

- اللجوء إلى صيغ من اللامركزية فى القيادة التربوية تتناسب مع الحاجة إلى تفويض السلطة للمساهمة فى تسيير العمل مع احتفاظ القائد بسلطة اتخاذ القرارات النهائية.

- محاولة إحداث تعديلات جزئية فى الهياكل التنظيمية الهيراركية بحيث تسمح للعاملين بالمشاركة فى صنع القرار وسهولة الاتصال وتدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة.

- تقليل الأساليب التقليدية فى العمل ومحاولة تبنى أسلوب العمل الجماعى بروح الفريق.

- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية من الأطراف المعنية والمجتمع المدنى.

- تبادل الخبرات وتنمية المعارف والمهارات والقدرات من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

التداعيات المحتملة للسيارو الإصلاحى:

- يوجد مجموعة من التداعيات المحتمل حدوثها مستقبلا إذا تم الأخذ بالسيناريو الإصلاحى كما يلى:
- مراجعة شاملة لجميع مدخلات العمل من توجهات وعلاقات ومبادئ وموارد ومفاهيم وتقنيات ومعلومات.
- دعم الجهود نحو تطوير التعليم المستقبلى وزيادة كفايته وفاعليته.
- الفكر العلمى الموضوعى هو الأداة الدائمة للتطوير والتغيير الإدارى، فى مجال التعليم وستشيع تقنيات إدارية متقدمة كالموازنات، وتكنولوجيا المعلومات.
- التركيز على إعادة هيكلة الجهاز الإدارى.
- تنامى المشاركات الشعبية فى التطوير الإدارى، أو فى تمويل هذا التطوير وتبدير الموارد اللازمة له.
- التوجه الزايد نحو المركزية كطريق للتطوير والتحديث الإدارى الفعال فى المؤسسات التعليمية.-لذلك فسوف نجد صعوبة لتحقيق مزايا هذا الاتجاه إلا فى السيناريو الثالث.

• السيناريو الشامل (الابتكارى):

يعتمد السيناريو الشامل على تغيير جذرى وإحداث نقلة نوعية للأوضاع القائمة خلال:

- دعم جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف مع الاعتماد على التفكير الإيجابى الابتكارى.

- اتباع بعض أنماط القيادة المعاصرة كالقيادة التحويلية لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة لإدارة التغيير.
- تبنى هياكل تنظيمية مبتكرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقلل من مركزية السلطة ودعوة لمتطلبات المستقبل وتحدياته، مرونة فرق العمل وتدفق المعلومات وسهولة الاتصالات.
- دعم التعاون الجماعى بين الأعضاء، والحث على تبادل الخبرات والمهارات والمعارف ومناقشة المشكلات وحلها بأفكار غير تقليدية.
- تبنى مفهوم رأس المال الفكرى من خلال تنمية المهارات الابتكارية وبناء القدرات وتنمية المهارات بين جميع قيادات العمل.
- تبنى ثقافة تنظيمية تدعم التجديد والابتكار.
- نشر القيم التنظيمية، والقيم الإدارية، وقيم العمل، والحرص على أن تترجم إلى سلوكيات وممارسات حياتية.
- الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال نقل المهارات والمعارف على المستوى المحلى والدولى فى مجال القيادة المعاصرة من خلال عرض قصص نجاح للقيادات وتبادل الخبرات فى آليات تنفيذها وتفعيلها. (زاهر ١٩٩٩، ٣٠٦-٣١٠)

ب- التداعيات المحتملة للسيناريو الابتكارى:

إن تنفيذ السيناريو الشامل (الابتكارى) لسيناريوهات مقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات التعليمية، مصر نموذجاً قد يؤدى إلى حدوث بعض التداعيات التى تتضمن ما يلى:

- إدارة تقوم على تجسير العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة (للإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) من أجل التعاون في صناعة القرارات.
 - اتجاه القادة إلى التفكير النظمي كوسيلة علمية تساعد على إحداث التغيير والتطوير واكتشاف الإمكانيات الفردية والإبداعية وحل المشكلات بفاعلية، لتنمية القدرات الإبداعية لدى القادة.
 - إدارة لها أبعاد مجتمعية تربط علاقاتها بالمجتمع الخارجي، والمنظمات المختلفة في المجتمع المدني لكي تستمد الدعم في عملها.
 - دعم قنوات الاتصال المفتوح بين القادة على مستوى المستويات الإدارية، واستثمار الوسائل التكنولوجية وتفعيلها ونقل الخبرات وتبادلها عن طريق الفيس بوك والواتساب والبريد الإلكتروني، التنمية الذاتية من بنك المعرفة والمكتبات الإلكترونية... الخ
 - الاهتمام ببناء القدرات القيادية وتنمية مهاراتهم وكفاياتهم اللازمة لممارسة العمل القيادي.
 - توفير تشريعات مرنة وكفيلة لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة لتحقيق هذا السيناريو. (زاهر ١٩٩٩، ٣١١-٣١٨)، (زاهر، ٢٠١٧، ٨٥-٩٥)
- وترى الباحثة أنه يمكن أن يتحقق هذا السيناريو من خلال تحويل المؤسسات التعليمية إلى مجتمعات تعلم مهنية، ومن خلال توسعة مجتمعات الممارسة على مستوى المدرسة، والإدارة التعليمية وأيضاً على مستوى المديرية والوزارة، حتى يتسنى نشر الوعي الثقافي وبلورة فكر العمل الجماعي والعمل التشاركي على مستوى كل منظومة تعليمية، حيث أن النجاح الجماعي أعم وأشمل وأدوم من العمل الفردي.

المراجع:

- إبراهيم، عبد الحق كايد (٢٠٠٩): أسس التربية، (دار الفكر ناشرون، عمان).
- أبو حشيش، بسام محمد (٢٠٠٤): "تطور نظام الإشراف التربوى فى مؤسسات التربية الخاصة بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- أحمد، أحمد محمد، وزكى، محمد حمدى (٢٠١٧)، تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد دراسة حالة المنيا، المجلة التربوية، العدد (٥٠)، جامعة المنيا.
- بدوى، أحمد زكى، (١٩٩٤): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (دار الكتاب المصرى، القاهرة).
- بدوى، عبد الرؤوف محمد ومجاهد، أشرف عبد المطلب (٢٠١٠): ضمان جودة التعليم العالى، مدخل للتنمية المستدامة فى المجتمع المصرى، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٧، العدد (٦١)، مصر.
- تقرير عن التنمية فى العالم (٢٠٠٣): التنمية المستدامة فى العالم دائم التغيير، التحول فى المؤسسات والنمو ونوعية الحياة، البنك الدولى/ مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة.
- التيتون، أمينة (٢٠١٦): التعليم مفتاح التنمية المستدامة، مفاهيم وتجارب، دار الفكر العربى، القاهرة.

- الجارودي، ماجدة إبراهيم (١٤٣٢هـ): قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- حامد، سليمان (٢٠٠٩): الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر، الأردن.
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٧): التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، ع(١٥).
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨): القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر، الأردن.
- حسن، راوية (١٩٩٩)، السلوك في المنظمات، (الدار الجامعية)، الإسكندرية
- حسن، راوية، (٢٠١٨): القيادة الماضي، الحاضر، المستقبل، (الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية).
- حسن، ماهر محمد صالح، (٢٠١٣): دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد، (رابطة التربويين، الطائف).
- دليل التدريب للقيادات التربوية والمدرسية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠٠٧): (المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة).

- الرفاعي، سحر قدورى (٢٠٠٦): التنمية المستدامة مع التركيز خاصة على الإدارة البيئية، أعمال مؤتمر المنظور الاقتصادى للتنمية المستدامة، فى الفترة من ٨-٩ سبتمبر، تونس
- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٣): التعليم العربى وثقافة الاستدامة، المكتبة الأكاديمية، الجيزة.
- زاهر، ضياء الدين (١٩٩٠): كيف تفكر النخبة العربية فى تعليم المستقبل، منتدى الفكر العربى للنشر، عمان.
- زاهر، ضياء الدين (٢٠١٠): مقدمة فى الدراسات المستقبلية، مفاهيم - أساليب - تطبيقات (المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة).
- زاهر، ضياء الدين (٢٠١٧): اللغة ومستقبل الهوية التعليم نموذجاً، سلسلة أوراق، ع(٢٤)، (مكتبة الإسكندرية)، الإسكندرية
- الزنفل، أحمد، (٢٠١٢): التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى دوره فى تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- زيدان، همام بدرأوى (٢٠٠٥): أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٧)، القاهرة
- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٦): منظمات التعلم. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- سعد، أمحد يوسف وآخرون، (٢٠٠٨): متطلبات الإعداد المؤسسى لتحقيق اللامركزية بالتعليم قبل الجامعى فى مصر (المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية)، القاهرة
- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٠٢): التربية فى الوطن العربى على مشارف القرن الحادى والعشرين، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية.
- صبرى، ماهر (٢٠٠٩): القيادة التحويلية ودورها فى إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذى القرارات فى بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع(٧٨).
- عباس، شريف أمحد حسن (٢٠١٠): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمى: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- عبد السلام، غادة محمد (٢٠٠٩) الدعم التنظيمى للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة فى ج.م.ع - دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة.
- عبد الله بن صالح مريس الحارثى (٢٠١٤)، تطوير السلوك القيادى لمديرى إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة للحصول على درجة دكتوراه.

- العبيرى، فهد بن حمدان (٢٠١٣): إعداد القيادات التنموية فى ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين، ع(٣)، ج(٢)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- علام، محمد يسين صديق (٢٠١٣): بدائل مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإشرافية فى التعليم العام فى ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة دكتوراه، القاهرة.
- العمرى، مشهور بن ناصر (٢٠٠٤): العلاقة بين خصائص القيادة التحولية ومدى توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الغامدى، عبد الله مغرم، الغامدى، حمدان بن أحمد (٢٠٠٠): تقييم برنامج تدريب مديرى المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين فى ضوء المتغيرات، رسالة الخليج العربى، مكتب التربية العربى لدول الخليج، العدد (٧٦) السنة (٢١).
- قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بشأن إصدار قانون التعليم، القاهرة، ١٩٩٦، المادة (٣، ٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم.
- القريونى، محمد قاسم، السلوك التعليمى، دار نشرق للنشر والتوزيع ط (٤)، القاهرة.

- كمال الدين، يحيى مصطفى (٢٠١٢): القيادة التحويلية مدخل لتفعيل منظمات التعلم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري، كلية التربية، جامعة بنى سويف
- محسن، عبد الحميد توفيق (١٩٩٩): التنمية المتواصلة والتنمية فى الوطن العربى، المنظمة العربية للتربية والثقافة العربية، تونس.
- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦): التمكين كمفهوم إدارى معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
- وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر، نحو نقلة نوعية فى التعليم ٢٠٠٧-٢٠١٢، القاهرة.
- الوكيل، حلمى أحمد (١٩٩١): تطوير المناهج أسبابه، أسسه، أساليبه خطواته، معوقاته (ط٢)، (مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة).

<http://www.ahram.org.eg/News/202373/4/611008>

- Malhades, Ziolo Zanatto. Contributing To Education For A Sustainable Future Through The Curriculum By Innovative Methods Of Education And Other Means, International Conference On " Education For a Sustainable Future: Shapping The Practical Role Of Higher Education For Sustainable. Development, CharlesUniversity, parague,10-11 September2003, P. 3

- Get It Right? Professional Development Marsh Speck: Why Can't- In our School Corwin Press, California 2011.
- Bass, B.M: Theory of Transformational Leadership Redux- Leadership Quarterly, Vol(6), No(4) 1995
- God, C.V. (1993). Dictionary Of Education (3rd ed.). Washington, Old Mc Grow Hill
- SHAW, TRACY, (2018), SUSTAINABLE LEADERSHIP: A DELPHI STUDY A dissertation submitted, to UNIVERSITY OF THE ROCKIES.
- Marsh Speck (2001): Why can't We Get It Right? Professional Development In Our Schools , Corwin Press, California.
- Yin Ching Chong (1996): School Effectiveness and School Based Management, Flamerpress, London.