

اعداد قادة التغيير التربوي فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (دراسة مستقبلية)

أ/ نجلاء عبد الفتاح الشامي

عضو قياس الجودة بمديرية التربية والتعليم بدمياط

أ . د / السيد سلامة الخميسي

استاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة دمياط
ومقرر اللجنة العلمية الدائمة لأصول التربية والتخطيط التربوي

د / نيللي السيد عاشور

أستاذ مساعد بقسم اصول تربوية بكلية التربية جامعة دمياط

• المستخلص:

تعيش المؤسسات التربوية تغييرات وتطورات متسارعة، من تطور تكنولوجي وانفتاح وعولمة، الأمر الذى فرض على الدولة وضع رؤية مستقبلية للتنمية تمثلت في رؤية مصر ٢٠٣٠ وتحقيق هذه الرؤية وأهدافها يتطلب ممارسات ادارية حديثة واعداد قيادات تقود هذا التغيير. وعكف هذا البحث على توضيح دور رؤية مصر ٢٠٣٠ فى تحقيق التنمية، والمتطلبات التخطيطية التربوية لإعداد قادة التغيير التربوي، وآليات اعداد واختيار قادة التغيير . واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى عدة نتائج، ان اعداد القادة مسئولية مشتركة بين القائد وادارة الموارد البشرية، ان تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ تتطلب تطوير طرق الإدارة للمؤسسات التربوية، ان اختيار وتعين القادة يحتاج الى تشريعات جديدة تتناسب مع المتطلبات التنموية المرجوة

الكلمات المفتاحية: القادة . ادارة التغيير . رؤية مصر ٢٠٣٠ . التدريب

Preparing the leaders of educational change in the light of the vision of Egypt 2030 Future study

*Naglaa Abd ElFatah EL Shamy, Prof. El Sayed Salama El-Khamisy,
Dr. Nelly Elsaid Ashour*

Abstract:

educational institutions lives aperiod of rapid changes and developments, technological development, and the openness and globalization, Which impose on the state the development vision for the future of Egypt's Vision 2030 And to achieve this vision and objectives requires modern management practices and to prepare the leaders to lead the change.0 This research worked on clarifying the role of Egypt's Vision 2030 in achieving development, educational planning requirements to prepare the leaders of educational change, and mechanisms for the preparation and selection of leaders of change The research used analytical descriptive method And reached several conclusions, including that, the preparation of a joint responsibility between the leaders and the Commander-in-Chief Human Resources Management, To achieve the vision of Egypt2030 require the development of routes of administration of educational institutions, The

selection of leaders had new legislation needs to be commensurate with the desired developmental requirements

Keywords: Leaders - Change Management - Egypt's Vision2030- Training.

• **مقدمة:**

تمثل رؤية مصر ٢٠٣٠ خطة فارقة في مسيرة التنمية الشاملة في مصر يرتبط فيها الحاضر بالمستقبل وتبني بها مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية .

وتكتسب هذه الاستراتيجية أهميتها الكبرى في هذه التوقيت في ظل الظروف الراهنة التي تشهدها مصر محليا واقليميا وعالميا والتي تحملها على إعادة النظر في الرؤية التنموية لمواكبة هذه التطورات .

ويلزمها بقوة تحديد السبل المثلى للتعاطي مع التغيرات الراهنة بالشكل الذي يكفل نهوض المجتمع ولحاقه بمصاف الدول المتقدمة .

وقد تبنت الاستراتيجية مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام يُقصد به تحسين جودة الحياة في الوقت الحاضر بما لا يخل بحقوق الأجيال القادمة في حياة أفضل.(رؤية مصر ٢٠٣٠)

وان أى استراتيجية تهدف إلى تنمية مستدامة وتطوير في نظم وسبل الحياة لابد أن تتضمن تغييرا متفاوتا من الجزئية إلى الجذرية وهو ما لا خلاف عليه في رؤية مصر ٢٠٣٠ التي انتهجت التغيير سبيلا لتحقيق التنمية المستدامة في مصر بما يعنيه ويشمله في الشكل والمضمون والقائمين على رسم وتنفيذ السياسات وصانعي القرار .

فإدارة التغيير عملية مستمرة لتحسين وتطوير العمليات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات العصر وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية للارتقاء بالمجتمع وتحقيق تنميته الشاملة .

ولا يمكن لتغيير أن يؤتى ثمرته المرتقبة إلا أن يعتلى هرم القيادة من تشبع بفكر التطوير وسياسة التغيير ليصبح قائدا مرنا يستطيع انفاذ سياسيات التطوير وتحقيق أهداف التنمية المستدامة متغلبا على العقبات التي من المحتم أن تجابه عملية ادارة التغيير وهى تزيد كلما زادت درجة تعقيد التغيير المطلوب حدوثه (الزمن ، النطاق ، الموارد)

• **مشكلة الدراسة:**

تتحدد مشكلة الدراسة فى اقتراح مجموعة من الاجراءات لإعداد قادة التغيير التربوي :

كيف يمكن اعداد قادة التغيير التربوي فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ؟

ويتضرع منها الأسئلة التالية

« ما المتطلبات التخطيطية لإعداد قادة التغيير التربوي للوفاء بالمتطلبات التنموية ؟

« ما دور رؤية ٢٠٣٠ فى تحقيق التنمية ؟

« ما آليات اعداد واختيار قادة التغيير التربوي ؟

• أهداف الدراسة :

« التعرف على المتطلبات التخطيطية التربوية لإعداد قادة التغيير التربوي للوفاء بالمتطلبات التنموية.

« التعرف على دور رؤية ٢٠٣٠ في تحقيق التنمية.

« التعرف على آليات اعداد واختيار قادة التغيير التربوي .

• أهمية البحث:

« تتضح أهمية البحث فيما يلي:

« ضرورة الاهتمام بإعداد القيادات التربوية

« وضع تصور مقترح لإعداد قادة التغيير التربوي في ظل المتطلبات التنموية التي وضعتها رؤية ٢٠٣٠ .

• منهج البحث:

استخدم في البحث الحالي منهج البحث الوصفي التحليلي لللائمته لطبيعة الدراسة، فهذا المنهج سيقوم بوصف وتحليل آليات عملية اعداد القيادات التربوية في ضوء المتطلبات التنموية لرؤية مصر ٢٠٣٠ .

• مصطلحات البحث :

• قادة التغيير :

هي قيادة المخطط ، المنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والبيئية المتاحة للمؤسسة التعليمية (عماد،٢٠٠٣: ٢٤٧)

• الاستراتيجية ٢٠٣٠ :

هى خطة يتم صياغتها وفقاً لمنهجية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى والتخطيط بالمشاركة حيث تم اعدادها بمشاركة مجتمعية واسعة راعت مرئيات المجتمع المدني والقطاع الخاص والوزارات والهيئات الحكومية (رؤية مصر ٢٠٣٠)

• القيادة :

يمكن تعريف القيادة من حيث الصفات والخصائص والسلوكيات التي تركز على: رؤية واضحة، والعمل، ونمذجة النهج، والعلاقات الأخلاقية، والانسجام والثقة والتعاون. وتؤثر طبيعة العلاقات مع القادة على الرضا الوظيفي، سرعة التغيير، العلاقات الإيجابية وراحة الأتباع والإنتاجية التنظيمية. (Hofmeyer, Anne and others 2015:182) وتعرفها الباحثة : القدرة على التأثير على الجماعة وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

• سابعاً: الإطار النظري والمفاهيمي:

• المسؤولية المتكاملة للتخطيط لإعداد القادة وحمية المشاركة:

وهي مسؤولية مشتركة بين: (غنيم، ٢٠١٠: ٦٠)

◀ القائد ذاته

◀ إدارة الموارد البشرية

فالقائد يجب أن يكون صادقاً مع نفسه ومتفهماً لواقعة وإمكاناته الحالية، والمستقبلية وميوله دون مغالاة وذلك لتزويد رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعد على رسم إطار مساره ومستقبله الوظيفي وما يحتاجه من تدريب وتنمية وعلى رئيسه المباشر أن يتابع ويقيم أدائه لتحديد إمكانيات مرؤوسيه بدقة ليقتراح البات المناسبة له أما فيما يتعلق بمسؤولية إدارة الموارد البشرية فتقع على عاتقها مسؤولية تخطيط وتصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية وتحديد الوظائف الواقعة في كل مسار وتحديد متطلبات شغل كل منها من خلال تخطيط وتحليل وتوصيف العمل وربط مسارات المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال ميولهم وإمكانياتهم وملاحظات ورؤسائهم ومقارنات مع متطلبات بالهيكل الوظيفي التنظيمي.

• ربط خدمة التنمية الذاتية بتخطيط المستقبل الوظيفي:

يقوم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة على الربط بين خطة التنمية الذاتية والتخطيط المستقبلي للموارد البشرية وذلك على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والخارجية والمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة وذلك لاكتشاف الفرص والتحديات وقياس نقاط القوة والضعف وتلاشى نقاط الضعف وخلق الفرص البديلة وتوظيف نقاط القوى وتعظيم شأن لذا يجب ربط خدمة التنمية الذاتية بالتخطيط المستقبلي للموارد البشرية لتحقيق النمو والاستقرار من خلال عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والأداء الفعال وتخطيط جيد للمستقبل الوظيفي.

• دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي:

يجب أن يكون المسار الوظيفي للموظف مرناً وقابل للتغيير يتمشى مع إعادة الهيكل التنظيمي الذي يستجيب لمتغيرات البيئة التي قد تستبدل وظائف بوظائف ومع مدى جهد الفرد واكتسابه المهارات والمعارف والتكيف مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها لذا يسهم تقييم الأداء في إظهار مدى إمكانية فتح مجالات للنقل والترقي ورسم المسار الوظيفي المستقبلي للموظف من خلال قياس مدى توافقه مع حجم وعبء العمل المطلوب إنجازه والمعيار الزمني اللازم له.

يجب أن يكون المسار الوظيفي للموظف مرناً وقابل للتغيير يتمشى مع إعادة الهيكل التنظيمي الذي يستجيب لمتغيرات البيئة التي قد تستبدل وظائف بوظائف ومع مدى جهد الفرد واكتسابه المهارات والمعارف والتكيف مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها لذا يسهم تقييم الأداء في إظهار مدى إمكانية

فتح مجالات للنقل والترقي ورسم المسار الوظيفي المستقبلي للموظف من خلال قياس مدى توافقه مع حجم وعبء العمل المطلوب إنجازه والمعيار الزمني اللازم له.

• دور رؤية مصر ٢٠٣٠ فى تحقيق التنمية (المصرى ،٢٠١٦: ١٤)

حيث تهدف رؤية مصر ٢٠٣٠ الى وضع أهداف استراتيجية لتطوير الجهاز الإداري للدولة لمؤامة التغييرات وتحسين ادارة الموارد البشرية ويتضمن ذلك تحديث الإطار التنظيمي بما يتضمن من تشريعات ،وعنصر بشري وأنظمة معلومات بالإضافة الى تطوير وتغيير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري .

◀ المخرجات

◀ عدد المواطنين لكل موظف

◀ عدد الوزارات

◀ انفاذ القواعد التنظيمية

وتختص هذه الأهداف بالأبعاد الداخلية والتي تهتم بتطوير وتعزيز المقومات الداخلية للجهاز الإداري للدولة ويمكن ويمكن تقسيمها الى اربعة فئات كالتالي

◀ الفئة الأولى الإطار التشريعي الذى يشم القوانين والقرارات واللوائح التى تحكم الجهاز الإداري للدولة .

◀ الفئة الثانية : تتعلق بنظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة داخل وخارج الجهاز الإداري للدولة

◀ الفئة الثالثة : تختص بتطوير العنصر البشرى من خلال بناء قدراته والتشجيع على الابتكار والانتماء

◀ الفئة الرابعة : تتعلق بثقافة العمل داخل الجهاز الإداري للدولة وتتضمن المسئولية والانضباط ونشر الثقافة وروح الفريق

ولتحقيق المتطلبات التنموية والمتمثلة في أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ فإننا بحاجة الى تطوير طرق الإدارة للمؤسسات بهدف مواكبة التغيرات المتسارعة التى طغت وسيطرت على العالم بأثرة ومن هنا فإن المؤسسات بحاجة الى قيادات تقود هذا التغيير وهذا الركب وسوف تستعرض الدراسة ماهية ادارة التغيير وأنماط القيادة في المحور التالي

• إدارة التغيير:

وتأتى إدارة التغيير لتعبر عن الدور القيادي للمؤسسة في الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة إلى الحالة المرغوبة المستهدفة .

• أهداف ادارة التغيير (معرفة: ٢٠١٢ : ٢١)

وتهدف إدارة التغيير الى :

◀ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم على احداث التغيير والتطوير المطلوب

◀ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات المنظمة.

◀ تمكين المديرين من اتباع اسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية .

• خصائص ادارة التغيير (عرفه : ٢٠١٢ : ٢٢)

◀ الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكى لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموقف عليها ومقبولة من قوى التغيير

◀ الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذى تعيشه المنظمة ، وأن يتم فى اطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التى تمر بها .

◀ التوظيف : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير

◀ الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها .

◀ المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التى تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

◀ الشرعية : يجب أن يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية فى أن واحد .

◀ الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

◀ القدرة على التطوير والابتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والإفقد مضمونة .

◀ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : إن ادارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

• أنماط القيادة:

تجمع آراء الباحثين التربويين وصناع السياسات التربوية والمشتغلين بالتربية بوجه عام على أن نجاح النظام التعليمي في تحقيق أهدافه يعتمد بشكل أساسي على نمط القيادة التي تسير هذا النظام وتوجهه، وتنطبق هذه المسلمة على جميع مستويات القيادة فى النظام التعليمي بدءاً من المستوى المركزي وانتهاء بالمستوى التنفيذي على اختلاف المراحل والمستويات؛ فلكى يتمكن النظام التعليمي من إنجاز ما يصبو إليه من أهداف لا بد أن تكون القيادة التربوية على جميع المستويات قيادة مرنة ومتجاوبة حتى تتمكن من التعامل مع تحديات العصر ومتطلبات التطور الذى يتم بوتيرة أسرع من أي وقت مضى. ولعل إيمان الباحثين في مجال الإدارة والقيادة التربوية بهذه الحقيقة هو ما دفعهم إلى توجيه جهودهم البحثية لمحاولة التوصل إلى أنماط واستراتيجيات قيادية غير

تقليدية، قادرة على الاستجابة للتحديات المتزايدة التي تواجهها النظم التعليمية في الوقت الحاضر.



شكل (١) يوضح خصائص إدارة التغيير

لذلك ستقوم الباحثة بتناول مفهوم كل من القيادة التحويلية، والتشاركية، والموزعة:

• القيادة التحويلية Transformational Leadership :

أسلوب القيادة هو النمط الثابت نسبياً من السلوك الذي يميز القائد. وقد درس العلماء والباحثون القيادة المتعلقة بالأداء، إلا أن الأساس الفلسفي والعلمي لأسلوب القيادة لا يزال متنازراً. في الآونة الأخيرة، وقد درس العديد من الباحثين أساليب القيادة المختلفة، وكانت القيادة التحويلية هي الأكثر وضوحاً. حيث أن القيادة التحويلية لها تأثير على التفكير العام وسلوك الأتباع، وإرساء فهم موحد للنجاح في التعلم. القيادة التحويلية تجذب الانتباه الفكري لمشاكل وشبكة. ويشجع الابتكار والتعلم وبالتالي تحسين الأداء العام.

• مفهوم القيادة التحويلية:

ينظر للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العظمى للمنظمة. وتدعو القيادة التحويلية ألى التطوير والتغيير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية. (الغزالي، ٢٠١٢: ٢٥)

• القيادة التشاركية Shared Leadership:

تُفسر القيادة ونظريات القيادة الأكثر حداثة مفهوم تقاسم المهام القيادية بمساعدة مفاهيم مثل "القيادة الموزعة"، و "القيادة التشاركية"، وهم يعتبرون فكرة القيادة أكبر من مجموع معارف وقدرات فرد واحد. إن تقاسم الأدوار القيادية ليس مفهوماً جديداً، وهو نهج القيادة المستخدم منذ الخمسينيات. وقد ركز العلماء خصوصاً في مجال التعليم على القيادة التشاركية منذ التسعينيات وبدأوا في إجراء العديد من الدراسات. ومع ذلك، فقد تم شرح مفهوم ونهج القيادة الموزعة مع مفاهيم مثل "القيادة الذاتية / القيادة الفائقة / القيادة التشاركية". (Goksoy, 2016 : 296)

• القيادة الموزعة Distributed Leadership:

إن القيادة الموزعة تقوم على توزيع ممارسات القائد. يتفاعل القائد وأتباعه في هذا النمط من القيادة. المفهوم الرئيسي في القيادة الموزعة هو المقارنة مع التركيز على الموقف، والخبرة الفردية. وبالتالي، فإن القيادة الموزعة ليست مجرد تكليف الأفراد بمهام محددة وتقاسم الواجبات. في هذا النوع من القيادة، العمل الجماعي وكذلك التعلم الجماعي بواسطة العمل على الأهداف عن طريق التواصل والتفاعل هو الأساس، بدلاً من العمل الفردي. على سبيل المثال، بناء قدرات معلم واحد من قبل معلم آخر هو مثال على هذه العملية. أسلوب القيادة الموزعة قد تغير تماماً نموذج القيادة التقليدية، التي كان فيها فرد واحد هو البطل، والناصح، والطرف المسؤول، وموزع المناصب القيادية بين أعضاء المنظمة.

• سمات القائد الفعال:

هناك عدد لا يحصى من الأفكار حول ما يعرف بالقائد الفعال. وقد وضع المثقفون التربويون عديد من صفات الشخصية لتعريف معنى هذا المصطلح. وقد اكتشفت الدكتورة ساندر هاريس، من خلال دراستها لأربعة وثلاثين من مديري المدارس الثانوية الحائزين على جوائز ستة سمات سائدة شكلت نجاحهم وهم كالتالي: (Charlton & Kritsonis, 2010 : 53)

القيادة مع رسالة - القادة الفعالون يوضحون الهدف، والرؤية، والأهداف المشتركة، ويمكنون أعضاء هيئة التدريس. وكشفت دراستها أن القادة الفعالين الذين تجسدت فيهم هذه الصفات يعرفون ما يريدون تحقيقه، ويستثمرون المشورة من الآخرين، ويشاركون المعلمين في تحليل البيانات والتخطيط.

القيادة التي تشكل ثقافة حرم مدرسي إيجابية - يلتزم القادة الفعالون بتنمية ثقافة الحرم المدرسي الإيجابية التي تسمح للجميع بالازدهار. مثل هذه الثقافة تنم عن الثقة والتفاني، وتظهر التركيز على تعلم الطلاب، وتضع توقعات مرتفعة، وترعى العلاقات، وتعزز المهارات الاجتماعية والتعهدات لخلق بيئة التعلم الأمثل.

الأمثلة التالية هي الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك:

- ◀ يستمع المديرون إلى المعلمين.
- ◀ يطرح المديرون أسئلة للمعلمين.
- ◀ يدرك المديرون أن معلمهم هم العمود الفقري للمدرسة.
- ◀ يقوم المديرون ببناء وحدة بين أعضاء هيئة التدريس.
- ◀ يثق المديرون بالمعلمين ويشاركونهم في اتخاذ القرارات.
- ◀ يحدد المديرون رؤية توحيد أعضاء هيئة التدريس.
- ◀ يظهر المديرون شغفا بالتميز التعليمي.
- ◀ يدرس المديرون في الفصول الدراسية لإعلام المعلمين بأنهم لا يزالون إلى جانبهم.

• قيادة التغيير

ان المؤسسات في حاجة إلى احداث تغييرات تنظيمه تمكنها من الاستجابة بالتكيف مع تعدد وتحول متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يتطلب الاستعانة بمدراء قياديين يتمتعون بالنظرة الاستراتيجية وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المؤسسة بعد تنفيذ التغيير (زيد ،٢٠٠٧: ٨٢)

ان الشروع في عملية التغيير يتوقف على يتوقف على القيادة الإدارية فالقائد التغييرى هو المبادر لإحداثها وبالتالي يكون مستعد لخوض المخاطر المتوقعة وتحمل النتائج وكلما كان التغيير شاملا كانت المخاطر المتوقعة أكبر ويتوقف نجاحه على مدى تقبل الأفراد له ومدى دعمهم له .

• الفرق بين إدارة التغيير وقيادة التغيير

يتطلب الأمر التوضيح بين قيادة التغيير وإدارة التغيير نظرا لأهمية الموضوع والحديث عن القيادة أكثر من الإدارة حيث يرى جون كوتر أن التغيير يقاد ولا يدار؛ حيث يرى أن هناك فرقا بين المدير والقائد، على الرغم من التداخل الكبير بينهما، وصعوبة التفريق بينهما في العملية التطبيقية واتخاذ القرارات، فالمدير هو الشخص الذي يعمل على أداء الواجبات التي كلف بها مستعملا السلطات المقررة له، أما القيادة فإنها تتطلب إلى جانب ذلك كله قدرة على التأثير في الآخرين لكسب تعاونهم، ويقصد بذلك أن السلطات لا تستعمل بل السلطات تستمد من الأفراد العاملين مع القائد وإيمانهم بتحقيق الأهداف (الطيلى ، ٢٠١١: ٢٩)

• طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التربوية وأبرز ملامحه : (الكردي ٢٠١٦: ٢٠)

يحرص قادة التغيير بصفة عامة على صياغة رؤية مشتركة للمؤسسة التربوية، وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزها لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية، من داخل المؤسسة وخارجها، بصفتهم شركاء مساهمين فيها، انطلاقا من اعتبار التعليم قضية مجتمعية مشتركة، ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل المؤسسة التربوية .

- **القيادة بالغايات والأهداف:**
تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية؛ فتسعى إلى نقل وايصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف التنظيم المدرسي للعاملين في أحنائه كافة
- **القيادة بالتمكين:**
تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المؤسسة التربوية للمساهمة في صناعة القرارات التربوية.
- **القيادة بنشر السلطة وتفويضها:**
ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المؤسسة التربوية.
- **القيادة بالرقابة النوعية:**
تختلف الرقابة في المؤسسات التربوية عن الرقابة في الشركات - مثلاً فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف العاملين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه.
- **القيادة بالتحويل والتطوير:**
تخلص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسة التربوية، الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المؤسسة وأهدافها، وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمؤسسة التربوية وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات النظام التربوي ونواتجه.
- **القيادة بالبساطة والوضوح:**
تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات:
« القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية: يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، وينص -ببساطة- على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة التربوية، ولا تقبل المساومة بشأنها.
« القيادة بالتفكير المتعمق والمركب: تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً عميقاً ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد.
- **القيادة بالتميز والإبداع:**
حيث إنها أحد أبرز المجالات الخاصة بالمؤسسات التربوية، في ظل المنافسة والسوق التعليمي المفتوح، ويرتبط ببقاء المؤسسة والنمو. فلا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة والقادرة على المنافسة والتغيير وعلى القيادة أن تكون فاعلة وقادرة على التغيير والتطوير.

• اختيار وتعيين القيادات التربوية بمصر

إن المؤسسات التي تسعى لمواكبة ركب التقدم في ظل تحديات العصر تتوخى الدقة والموضوعية الكاملة في انتقاء قيادات فاعلة بمواصفات تتسق وأهدافها وتمتلك القدرة المناسبة لمواكبة مثل التحديات ومن هذا المنطلق حرصت الدولة في تشريعاتها على اختصاص هذه الفئة من موظفيها بعدد من القوانين تهدف من سننها تحديد المعايير والاشتراطات اللازمة والتي تضمنت من خلالها اصطفاء الأقوى والأفضل من موظفيها المرشحين للوظائف القيادية. ولم يك ذلك من قبيل التضييق عليهم في شغل الوظائف وإنما من دافع الحرص على تمكين الكفاءات القادرة على دفع عجلة التنمية لتطبيق الريادة لمؤسسات الدولة.

ويتم اختيار القيادات التربوية في مصر وفق القواعد والشروط التي اقراها القانون رقم (٥ لسنة ١٩٩١) في شأن الوظائف المدنية القيادية والذي وضع مجموعة من الشروط منها على سبيل المثال (قانون ٥ لسنة ١٩٩١)

« أنه يشترط للترقية للوظائف القيادية قد حصول العامل على مرتبة ممتاز عن السنتين الأخيرتين

« الأهلية والجدارة الكاملة لتحمل أعباء الوظيفة وأداء واجباتها وتحقيق الأهداف المحددة للجهة التي يود شاغل الوظيفة مسئولياته فيها وذلك بالبداية في إطار الاختصاص المنوط به

« أن يحمل الجنسية المصرية

« حسن السمعة والأهلية مع الجدارة

« توافر المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة

« أن يكون المرشح قد توافرت لديه الخبرة اللازمة لتحمل مسئولياتها

« اجتياز التدريبات المقررة للترشح لها بنجاح وتحققت في شأنه القدرة على القيادة والإنجاز

« توافر الصفات الشخصية والخلقية التي يجب أن تتوفر في القادة من توازن في الشخصية وحسن تقدير الأمور وضبط النفس وإعلاء المصلحة العامة والالتزام الوطني .

« القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب

• تأهيل القيادات التربوية : (على ، غالى ، ٢٠١٠ : ١٥١)

يمر برنامج تأهيل القيادات التربوية بعدة خطوات وهي :

« تحديد الاحتياجات التدريبية : تحديد ما الذي يحتاج إليه القائد التربوي أو ما هي الجوانب التي تسعى المنظمة إلى تطويرها وتحديثها لد القادة. فالحاجة التدريبية = الأداء المطلوب - الأداء الموجود ويعتبر مستوى القائد التربوي مهم جدا لتحديد ما يحتاجه فمثلا قادة المدارس يحتاجون إلى تطوير المهارات الفنية المتعلقة بالتخطيط التربوي واتخاذ القرار وإدارة الصراع. ويتم تحديد الاحتياجات بعدة طرق أهمها الملاحظة المباشرة أو المقابلة والاستبانة .

« تحديد التحديات: تمتاز طبيعة عمل القائد التربوي بوجود كم هائل من الضغوط والتوترات وتتطلب قدرا كبيرا من المهارات الإنسانية وطريقة التعامل مع الآخر والتكيف مع التغييرات المستمرة .

« اختيار طريقة التدريب :ان اختيار طريقة التدريب مناسبة تعد أهم متطلبات نجاح البرنامج التدريبي للقادة التربويين ولأن المهارات والسلوكيات والأفكار المطلوبة للقائد التربوي تعد عالية المستوى فإن أفضل طرق التدريب هي تلك الحديثة المستندة إلى طرق المجموعات أو الطرق التفاعلية ، وعادة ما يتم اختيار طريقة التدريب في موقع العمل وذلك لأهمية مواجهة الظروف الحقيقية ومراقبة السلوك والأفكار التي يتم تبنيها من قبل القائد .

« رابعا: تقييم برنامج التدريب :لمعرفة فاعلية برنامج التدريب يتم قياس أداء القائد قبل التدريب وبعده ومن ثم يمكن تحديد مدى تحسن الأداء ومد الاستفادة من البرنامج وبذلك يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج ومدى إمكانية تعديله (مستقبلا .

• التدريب كمدخل لتنمية القيادات التربوية (الحميدي ،٢٠١٠: ٤٦)

يعد التدريب من أهم المداخل الأساسية للتنمية الإدارية، ووسيلة من وسائل تحقيقها ،ويتفق مع تنمية القوى البشرية من حيث الهدف ،فهما يهدفان إلى إعداد الكوادر الإدارية والفنية الوطنية المؤهلة لإنجاز الأعمال والمشاريع التنموية في الدولة، وترجع أهميتهما كونهما يعنيان بالإنسان الذي هو الهدف الأول للتنمية والعنصر الهام فيها، فالضد يمثل مورداً من أهم الموارد اللازمة لتحقيق التنمية ،فعن طريق التوجيه والتدريب والحوافز يمكن تحويله إلى طاقة كاملة للإنتاج متطلعة للتقدم، وقد اهتمت بأمه جميع الدول المتقدمة منها والنامية وعلى كافة المستويات .

ويعرف التدريب أنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم الإدارية "، كما يعرف التدريب على أنه " تزويد الفرد العضو في التنظيم بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على القيام بعمل ما سعياً للوصول إلى درجة معينة من الكفاءة وحسن الأداء .

ويعتبر التدريب " من أهم الطرق لإيجاد قيادات إدارية فعالة ومؤهلة علمياً وعملياً ؛ لإحداث التطوير الإداري أو التنمية الإدارية الشاملة"

ومن الملاحظ في التعريفات السابقة أنها جميعاً ترى أن التدريب يحدث نقلة نوعية على مستوى الفرد سواء كان قائداً أو موظفاً، كما يحدث نقلة نوعية داخل المنظمة.

كما يعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساسي في العملية التدريبية ،وأن كافة الموارد غير البشرية لها حد أقصى لا يمكن تجاوزه في العملية الإدارية ،فالتكلفة مرتبطة دائماً بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل ،في حين أن الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حد لأفكاره، وتصبح

قضية التكلفة هنا غير ذات دلالة معنوية، حيث أن بإمكان أي قيادة إدارية نابهة أن تأتي بفكرة إبداعية تنفذ بها مؤسسة ما، وترقى بها وبأمة بأكملها، عندئذٍ تسقط قضية التكلفة برمتها قياساً إلى العائد المقدم أو الفرصة المحققة والتدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حل بديل يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في المؤسسة، فهو لا يتعلق بضرر بذاته، لكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية؛ لذلك يجب أن ننظر إليه الإدارة على أنه وظيفة مستمرة وأساسية طوال حياة المنظمة، فهو نظام متكامل يتكامل مع الأنشطة الأخرى للإدارة، فلن يأتي وحده بمعجزة ويحل مشكلة جهاز إداري متهالك، إلا إذا تكاملت الجهود المبذولة في التدريب مع تلك الجهود المبذولة الأخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية، كما أن إدارته تحتاج إلى خبرات إدارية وفنية من جانب المسؤولين عنه. ويعتبر تدريب القيادات التربوية أحد وسائل التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية في مجال التعليم؛ وذلك لأن هذه القيادات في مستويات التنظيم التربوي المختلفة هي القادرة على إحداث التغييرات التربوية التي يمكن أن توجه ما قد يتعرض له النظام التعليمي من مشكلات، إذ يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها على درجة كفاءة هذه القيادات وإعدادها وتدريبها وتختلف إدارة مؤسسات التعليم عن غيرها من المؤسسات الصناعية والتجارية والتي يكون تحقيق الأرباح أهم أهدافها؛ فقد نجد عشرات الطرق لتطوير صناعة ما، لكن التربية والتعليم هما الطريقتان الوحيدتان لتطوير الإنسان؛ لذلك فإن إدارة مؤسسات التعليم عملية معقدة متشابكة، لذا هي بحاجة إلى قيادات تربوية مؤثرة تقود دفة هذه العملية

• أنواع التدريب (العزاوي ٢٠٠٦)

أن من أسباب اختلاف الآراء حول تقسيم أنواع التدريب هو اختلاف احتياجات التدريبية بالنسبة للموظف والمنظمة والدولة؛ وأنه حتى بالنسبة للموظف نفسه تختلف من موظف إلى آخر، وكذلك المنظمة نظراً لاختلاف أهداف المنظمة الخدمية أو الإنتاجية ونوع الخدمة والإنتاج، وعلى ضوء ذلك قسم التدريب إلى ما يلي:

• التدريب في ضوء احتياجات الموظفين. وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

« التدريب الذاتي: وهو ذلك النوع الذي يقوم به الموظف لتطوير مهاراته، بشرط أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوفير نظام الحوافز التشجيعية.

« التدريب الفردي: وهدفه تنمية مهارة موظف ما يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو القيام بأعبائه ومسئوليته.

« التدريب الجماعي: وهدفه تنمية الموظفين بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على موظفي المنظمة وغيرهم ممن يشعرون بحاجاتهم للانتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها، وهذا النوع هو الذي ينطبق على برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين

- **التدريب في ضوء احتياجات المنظمة، وينقسم إلى نوعين:**
 - ◀ **التدريب التخصصي:** وهدفه تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.
 - ◀ **التدريب القيادي:** وهو التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاثة، وهي:
 - ✓ **التدريب لمستوى الإشراف الأول:** وهدفه تنمية مهارات الموظفين في أعمال الصف الإشرافي الأول، والموظفين في هذا المستوى هم من تقع عليهم مسئولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من الموظفين لا يقومون بأية أعباء إشرافية
 - ✓ **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى:** وهدفه تنمية مهارات الموظفين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية كبيرة كونه حلقة الاتصال بين القيادة العليا وبين المستويات الدنيا من الموظفين .
 - ✓ **التدريب لمستوى الإدارة العليا:** وهدفه تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسئوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة، وتحديد أهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى، ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنظمات أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.
- **التدريب في ضوء احتياجات الدولة، وينقسم إلى نوعين:**
 - ◀ **التدريب الداخلي:** ويسعى هذا النوع إلى تنمية الموظفين فردياً أو جماعياً داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو المنظمات.
 - ◀ **التدريب الخارجي:** ويسعى هذا النوع إلى تنمية الموظفين فردياً أو جماعياً خارج الدولة، وخاصة الدول النامية التي تكون في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب الموظفين فيها؛ لافتقارها إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة.
- **التدريب في ضوء احتياجات العمل، وينقسم إلى ثلاثة أنواع:**
 - ◀ **التدريب السابق:** وهو ذلك النوع الذي تغلب عليه الصفة النظرية، ويطلق عليه التدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية، وما تقدمه دور الخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالعمل أو الخدمة.
 - ◀ **التدريب التوجيهي:** وهدفه تعليم الموظف عمله والمهام المسندة إليه، وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه التدريب الإرشادي أو الابتدائي، وفي هذا النوع ينتقل الموظف بين عدة أقسام في المنظمة خلال وجوده تحت التجربة؛ حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته في المنظمة
 - ◀ **التدريب أثناء العمل :** وهو تدريب تدعم القيادة أثناء شغلها للوظيفة بهدف اكسابها التعزيزات المطلوبة لإداء وظيفتها
- **استخلاصات البحث:**

قد تبين من البحث أن :

- ◀ اعداد القادة مسؤولة مشتركة بين القائد نضسة وادارة الموارد البشرية فهو قادر على تقييم مهاراته وأدائه ومعرفة احتياجاته التدريبية وعلى ادارة الموارد البشرية اتاحة الفرصة لتنمية مهارته وتدريبه واكسابه مهارات اخرى مستحدثة تساعده في ادارة موقعه
- ◀ تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ تتطلب تطوير طرق الإدارة للمؤسسات بهدف مواكبة التغييرات المتسارعة التي تشهدها البلاد ومنها (ادارة التغيير . ادارة الوقت . ادارة الأزمة . الإدارة بالتكنولوجيا)
- ◀ المؤسسات التربوية بحاجة الى تفعيل أنماط متعددة من القيادة قد اشارت الى بعضها البحث الحالي (القيادة التحويلية . القيادة التشاركية . القيادة الموزعة)
- ◀ المؤسسات التربوية بحاجة الى وضع رؤية مشتركة تلتزم بتنفيذها وتعزيزها لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية
- ◀ اختيار وتعيين القيادات التربوية وفق الشروط والمعايير التي وضعها القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١مريحتاج الى اعادة النظر فنحن بحاجة الى وضع معايير جديدة لاختيار القادة
- ◀ القيادات التربوية بحاجة الى التدريب بكل أنواعه (قبل – وأثناء) الخدمة لان ادارة المؤسسات عملية معقدة تحتاج الى قيادة تربوية مؤثرة تقود الدفة بمهارة .

• توصيات البحث:

- ◀ ضرورة دعم برامج التدريب للمرشحين لشغل الوظائف القيادية
- ◀ الاهتمام بتقويم البرامج المقدمة للقيادات التربوية بهدف التطوير المستمر وتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ .
- ◀ تشريع قوانين جديدة تضع معايير لاختيار القيادات التربوية تتناسب مع المتطلبات التنموية لرؤية مصر ٢٠٣٠ .
- ◀ تدريب القيادات التربوية على الأساليب الحديثة لإدارة للوفاء بالمتطلبات التنموية .
- ◀ ضرورة تدريب القيادات التربوية على مهارة التخطيط ليتمكن كم وضع رؤية للمؤسسة التربوية التي يديرها والتي تنبثق من الرؤية العامة لرؤية مصر ٢٠٣٠ .

• قائمة المراجع:

• المراجع باللغة العربية :

- زيد منير عيون (٢٠٠٧) . ادارة التغيير والتطوير دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ‘ عمان ‘ الأردن ص٨٢
- على ، محسن ، غالى ، حيدر (٢٠١٠) . القيادة التربوية مدخل استراتيجية، ، بيروت المؤسسة الحديثة للكتاب .
- الحميدي ،منصور بن على بن منصور (٢٠١٠) اسهام برامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لو كالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير ادائهم المهني ، ماجستير ، كلية تربية ، جامعة أم القرى

- طارق فاروق (٢٠١٦) استراتيجية التنمية المستدامة رؤية ٢٠٣٠ : محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية ، الإدارة ، مصر مج٥٣ ، ١٤ ، الطبطبي ، خضر مصباح (٢٠١١) .إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع
- عرفة ، سيد سالم ، (٢٠١٢) اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، منتدى سور الأسبكية
- العزاوي ، نجم (٢٠٠٦) التدريب الإداري . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- عماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٣) : تقويم فعالية تطوير الإدارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته ، عمان ، مركز الكتاب الأكاديمي .
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢) : أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،
- غنيم ، نبيلة (٢٠١٠) المسار الوظيفي : مفهوم ، فوائد ، مرحلة ، متطلبات تخطيطه ، التنمية الإدارية ، مصر ، س٢٨ ع١٢٧
- قانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة و القطاع العام والصادر برئاسة الجمهورية في ١٣ شعبان سنة ١٤١١ هـ (الموافق ٢٨ فبراير سنة 1991 م)
- القشامى ، أمل بنت مسحل محمد (يناير -٢٠١٣) تأصيل ادارة التغيير، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ع١٣
- الكردي، زهير محمود ، (٢٠١٦) ، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في المؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة ، ماجستير ، الجامعة الإسلامية، كلية تربية غزة

• المراجع الأجنبي :

- Hofmeyer, Anne and others (2015). Leadership In Learning And Teaching In Higher Education: Perspectives Of Academics In Non-Formal Leadership Roles. *Contemporary Issues In Education Research*, 8(3).
- Goksoy, S.(2016). Analysis of the Relationship between Shared Leadership and Distributed Leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 65.
- Charlton, D. & Kritsonis, W. (2010). Human Resource Management: Accountability, Reciprocity and The Nexus Between Employer and Employee. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 26(3).

