

قيادة التغيير في المجال التربوي



This work is licensed under a

[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

كريم شكري

دكتوراه في الدراسات الإسلامية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية فاس، سايس

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ٨ مارس ٢٠٢٤ م

المعلوماتية واستثمار التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

ومن هذا المنطلق جاءت الدعوات التي تنادي بإحداث التغييرات التربوية في المملكة المغربية على سبيل المثال، استجابة لهذه التحديات، فضاء الميثاق الوطني للتربية والتكوين الذي خصصت له العشرية 2009/2000، ثم بعده المخطط الاستعجالي الذي خصصت له الفترة من 2010 إلى 2012، ثم الرؤية الاستراتيجية خلال الفترة من 2015 إلى 2030، والتي بدأت الوزارة في تفعيل بنودها بدءًا بتزليل التدابير ذات الأولوية ابتداءً من الموسم الدراسي والتكويني 2016/2015، والآن خارطة الطريق التي حددت لها فترة من 2022 إلى 2026 من أجل إرساء نموذج جديد لتدبير إصلاح التعليم.

إن هذا المشروع الإصلاحية الأخير يبشر بإحداث تغييرات استراتيجية نوعية كبيرة في ميدان التربية والتكوين،

يعرف عالمنا المعاصر تغيرات متلاحقة وتطورات مستمرة في جميع المجالات حتى أضحت هذه التغيرات تلامس كل جزئية من حياتنا، فالتكيف مع هذه التغيرات السريعة والمتواصلة يعد من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية خلال القرن الحالي.

وفي خضم هذه التغيرات يطفو دور وأهمية قطاع التربية والتكوين، الذي يعتبر بحق السبيل الأمثل لتجاوز التخلف واللاحاق بركب التقدم والرقي، ولن يتحقق ذلك إلا إذا حقق هذا القطاع في ذاته تغييرا نوعيا يواكب التغيرات التي تعرفها كل مجالات الحياة، فلم تعد الأساليب التربوية والإدارية والتأطيرية التي تمارس في نظامنا التربوي مقبولة للتعامل مع المستجدات والمتغيرات التي يعرفها هذا العصر، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات والجهات المسؤولة عنها حتمية التغيير الذي يمكنها من استيعاب الثروة

ولكن هذه التغييرات لن تؤتي ثمارها ما لم تتوفر لها مقومات النجاح وفي مقدمتها توفر قيادات تربوية مؤثرة وقادرة على قيادة عمليات التغيير وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة. وبما أن الإدارة التربوية تحتل مكانة خاصة في النظام التربوي حيث تعتبر إحدى الركائز الأساس في تطوير العمل التربوي، فإنه يعول عليها كثيرا في تجويد وتحسين العملية التربوية والتعليمية في بلادنا.

وانطلاقا من أن الإدارة هي في جوهرها عملية قيادية، فإنه يجب أن يتطور دور مدير المؤسسة التعليمية باعتباره مدبرا تربويا ليكون قائدا تربويا فاعلا يتلمس دواعي التغيير التربوي ويدعو إليه ويعمل على تطبيقه بصورة تشاركية في بيئة ابداعية محفزة.

* القيادة في المجال التربوي

لا يصلح أي مجتمع بشري ولا تنتظم حياته ما لم تتوفر له قيادة حكيمة تسعى لما فيه مصلحته ويحقق أهدافه، وقد عرف الإنسان على مر التاريخ أن النجاح أو الفشل في الحروب والسياسة وفي جميع ميادين العمل ومنها التربية والتعليم يعود في الغالب إلى مدى توفيق القيادة.

فالقيادة في اللغة من قاد الذي مصدره القود، وهو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من الخلف، وقدت الفرس وغيره أقوده قودا ومقادة، والاقتياد والقود واحد والقيادة مصدر القائد¹.

أما القيادة في الاصطلاح فقد وردت فيها عدة تعريفات من بينها:-

التعريف الأول: هي "القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرون مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي"².

التعريف الثاني: هي "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك"³.

يتبين من خلال التعريفين، أن القيادة لا ترتبط بسلطة الوظيفة، بل إن القائد المؤثر قد يكون بدون وظيفة ويتأثر به كثير من الناس، كما يتضح أن القائد لا يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من أبرز متطلبات النجاح في قيادته تفهمه لقدرات وحاجات وطموحات من يعملون معه حتى يؤثر فيهم التأثير الفاعل.

أما القيادة في المجال التربوي فهي "سلوك يقوم به المدير لتوجيه نشاط المجالس والأساتذة والمتعلمين والشركاء لتحقيق رسالة المدرسة"⁴، فالقيادة وظيفة لها دور أساس في نجاح التدبير وكفاية يتفاعل فيها الفن بالعلم لتمكين المدير القائد من كسب ثقة واحترام المجالس والأساتذة والتلاميذ والشركاء، ومن القدرة على التأثير في سلوكهم ومواقفهم وحفزهم إلى الانخراط الفعال في تحقيق أهداف المدرسة، ويعرفها الباحث بأنها "توظيف مدير المؤسسة التعليمية ما يتمتع به من خصائص ومهارات قيادية

3 - أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها لطارق عبد الحميد البديري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2002م، ص 105.

4 - الإدارة التربوية من أجل قيادة مدرسية حديثة، لتعزيز التجيبي وخاليد بنيشو، سلسلة الخدمات التربوية والإدارية، منشورات صدى التضامن، يناير 2009م، ص 96.

1 - لسان العرب لابن منظور، دار إحياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي بيروت لبنان، الطبعة الثالثة 1419هـ/1999م، ج11/ص342.

2 - السلوك التنظيمي مدخا بناء المهارات لأحمد ماهر، مركز التنمية للنشر، الطبعة السادسة الأسكندرية مصر 1997م ص 306.

للتأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف التغيير المنشود".

وبناء على ما سبق فإن هناك فرق بين القيادة والإدارة، فهذه الأخيرة تُعنى بتنظيم وتسيير وتنفيذ أعمال مختلفة يقوم بها مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة بأقل جهد وأسرع وقت، وتبعاً لذلك فهي تركز على خمس عمليات رئيسية هي:-

١- التوقع: ويعني القدرة على استشراف ما ستؤول إليه أحوال المؤسسة لمواكبة تطورها واستباقه.

٢- التنظيم: ويعني تسخير الإمكانيات الضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة.

٣- إصدار الأوامر والتوجيهات لمن هم مطالبون بالتنفيذ.

٤- التنسيق: بين مختلف الجهود والمساهمات والأدوار حتى يتسنى توجيهها نحو ما يخدم تحقيق الأهداف.

٥- المراقبة: للتحقق مما كانت المؤسسة قد حادت عن السبيل الموصل لأهدافها".¹

أما مسألة القيادة أو الزعامة في المؤسسات والمجموعات تعتبر من الموضوعات المركزية التي تتناولها بالدراسة والتحليل أعلام الباحثين في مجال علم النفس الاجتماعي وعلوم التدبير على حد سواء، وإذا كان هناك من الدارسين من يستعمل كلمة "قائد" أو "زعيم" مرادفاً لكلمة "مدبر" ويتحدث عن هذا حديثه عن ذلك، فإننا نجد في بعض الكتابات من يميز بينهما على اعتبار أن المدبر يستمد سلطته من الموقع الذي يحتله ضمن التراتبية الخاصة بالمؤسسة

بينما يستمدها القائد أو الزعيم من المكانة التي يحتلها في قلوب الأفراد الذين هم في عهده، ويذهب من يرى هذا الرأي إلى أن عمل المدبر يتمركز خصوصاً حول المهمة التي يتعين إنجازها والأهداف التي يتم السعي لتحقيقها، بينما يتمحور نشاط القائد حول الأشخاص الذين يشتغل معهم والذين يستمد منهم سلطته وقوته التأثيرية.²

ومن خلال ما سبق تحليله تتجلى أهم الفروق بين

الإداري والقائد فيما يأتي:-

١- يستمد المدير سلطته من مركزه الوظيفي المبني على قرار رسمي، بينما يستمد القائد سلطته من مكانته بين أفراد المجموعة.

٢- يهتم المدير بالجوانب التنفيذية كتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتسيير العمل، بينما يهتم القائد بميول وحاجات الأفراد وبكل ما يساعدهم على التكيف في العمل.

٣- يقبل الأفراد بسلطة المدير خوفاً من العقوبات النظامية، في حين يشعر الأفراد دوماً بالحاجة إلى قيادة تساعدهم على تحقيق أهدافهم.

٤- يجدد المدير أهداف العمل دون مشاركة الأفراد لأنه مسير بالدرجة الأولى، بينما يشرك القائد الأفراد في تحديد الأهداف لأنه يستمد قوته منهم.

٥- يهتم المدير بالأوضاع القائمة في العمل فهو يفكر في الحاضر أكثر من المستقبل، بينما يحاول القائد تغيير الواقع ويفكر في المستقبل أكثر من الحاضر.³

٢ - نفس المرجع السابق ص 11.

٣ - الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية لطارق عبد الحميد البديري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص 70-71.

١ - محاضرات في "السيكوسوسيولوجية للتدبير" للدكتور عبد الله هلو، أستاذ بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بفاس، سنة 2015/2016، ص 2 / الإدارة التربوية من أجل قيادة مدرسية حديثة، مرجع سابق، ص 95.

* التغيير في الحقل التربوي

التغيير في اللغة من مادة غ-ي-ر، وتغيير الشيء عن حاله: تحوله، وغيره: حوله وبدلة كأنه جعله غير ما كان، والغير من تغير الحال، والغير بسكون الياء، الاسم من التغير، وغير الدهر بكسر الغين أحواله المتغيرة، والغير بكسر الغين: الاسم من قولك: غيرت الشيء فتغير، وغارهم الله بخير، ومطر يغيرهم غيرا وغيارا ويغورهم: أصابهم بمطر وخصب، والاسم: الغيرة، وأرض مغيرة بفتح الميم ومغيرة أي مسقية². وجاء في المعجم الوسيط أن "التغيير هو إبدال الشيء وجعله على غير ما كان"³. فيتضح مما سبق أن التغيير في معناه العام اللغوي يعني تبديل الشيء وجعله مختلفا عما كان عليه، وهو يتضمن الإصلاح.

أما التغيير في الاصطلاح، فقد اختلف المهتمون في تعريفه تبعا لاختلاف زوايا النظر التي ينطلق منها والدلالات التي يعطونها لهذا اللفظ وما يمنحونه من امتدادات على مستوى المعنى، فهناك من ينظر إليه من زاوية ما يهدف إليه، وهناك من ينظر إليه من جهة الوسيلة المعتمدة فيه، وهناك من يعرفه من ناحية المدخل والمجال، وهناك من ينظر إليه من خلال خاصية من خصائصه⁴.

وبناء على ذلك فقد وردت في الأدبيات التي تناولت التغيير عدة تعريفات لمفهوم التغيير منها:-

هذا ولقد ازدادت مهام وأدوار القادة التربويين في السنوات الأخيرة بسبب التغيرات والتطورات الحديثة وتأثيرها المباشر في العملية التعليمية والتربوية حتى أصبح من الصعب حصر هذه المهام والتبع التعرف على الصفات والمهارات اللازمة للقيام بها، فمن مواصفات القائد التربوي وأدواره ما يأتي:-

- 1- امتلاك منظور استراتيجي للإصلاح وتطوير أداء المؤسسة.
- 2- القدرة على تبليغ منظوره للإصلاح بكيفية واضحة وحذابة ومقنعة.
- 1- القدرة على تعبئة الأطراف المعنية للانخراط في ترجمة الإصلاح إلى خطط عملية لتحسين جودة الحياة المدرسية.
- 2- التمكن من استشراف أفكار واقتراحات جديدة تسهم في إثراء العمل وإيجاد الحلول الملائمة.
- 3- قوة الشخصية والقدرة على المبادرة والتصرف الملائم حسب طبيعة كل موقف.
- 4- تفعيل التدبير التشاركي والإنصات للفرقاء وتعزيز تبنينهم للعمل ومساهماتهم فيه.
- 5- إعطاء القدوة في العمل والسلوك.
- 6- التواصل الفعال مع المربين والمتعلمين والشركاء.
- 7- التنشيط الفعال لمجالس المؤسسة ولأدوار العاملين بها.
- 8- إنجاز وظائف التدبير وعملياته من تخطيط وتنظيم وتوجيه... بأسلوب قيادي"¹.

4 - محاضرات في قيادة التغيير للأستاذ نور الدين بونتل، مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بفاس، ص2.

1 - الإدارة التربوية من أجل قيادة مدرسية حديثة، مرجع سابق، ص 97.
2 - لسان العرب لابن منظور، مصدر سابق، ج10 ص155/156.
3 - المعجم الوسيط تأليف جماعي، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، ص 668.

التعريف الأول: "هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"¹.

التعريف الثاني: "هو عملية تشمل سلوك الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة"².

فبالرجوع إلى التعريفين السابقين، نستخلص أن التغيير هو العملية التي يتم إحداثها في أي نظام أو مؤسسة وفق أهداف معينة من شأن تحققها أن يضمن للمؤسسة شروط الوجود والتطور وأن يرفع من أدائها ويجسده، وهو عملية تتسم بالخصائص الآتية:-

- 1- التغيير عملية مخطط لها وليست عشوائية.
 - 2- التغيير قد ينكب على القيم والسلوك أو على طرق وتقنيات وأساليب العمل، أو على وسائل العمل وتنظيمه.
 - 3- التغيير يهدف إلى العلاج والتطوير إلى الأفضل.
- وعرف السيد قطب رحمه الله تعالى التغيير بأنه جملة من المفاهيم والمبادئ والمناهج التربوية المستنبطة من الشريعة الإسلامية والجهود البشرية التي تقوم على نقل

المجتمع والفرد من حالة الانحراف عن منهج الله تعالى إلى حالة الالتزام بالعقيدة والعبادة والشريعة دون سواها من أنظمة الجاهلية باستخدام جميع الوسائل العلمية والنظرية من أجل تحقيق العبودية لله، ويقوم هذا النظام على الحكم بشريعة الله تعالى، أي استبدال النظام الجاهلي بالنظام الإسلامي³.

أما لفظة التغيير في القرآن الكريم فقد وردت في أربعة مواضع هي:-

- 1- قوله تعالى: "له معقبات من بين يديه ومن خلفه يحفظونه من أمر الله، إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"⁴، يقول الإمام القرطبي في معرض تفسيره لهذه الآية، إن الله تعالى لا يغير ما بقوم حتى يقع منهم التغيير، إما منهم أو من الناظر لهم، أو ممن هو منهم بسبب⁵.
- 2- قوله تعالى: "ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم"⁶، وفي هذه الآية يقول القرطبي: أن هذا العقاب لأنهم غيروا وبدلوا، ونعمة الله على قريش الخصب والسعة والأمن والعافية⁷.

3 - معالم التغيير التربوي لدى السيد قطب من خلال كتاباته، رسالة ماجستير للباحث وجيه صبح محمود الفيق، جامعة غزة كلية التربية تخصص التربية الإسلامية سنة 1427هـ/2006م، ص 58.

4 - سورة الرعد، الآية 11.

5 - الجامع لأحكام القرآن لأبي عبد الله محمد بن أحمد القرطبي، الموسوم بتفسير القرطبي، مكتبة الصفا القاهرة، الطبعة الأولى 2005م، ج9 ص223.

6 - سورة الأنفال، الآية 54.

7 - تفسير القرطبي، مصدر سابق، ج8 ص23.

1 - قوى إدارة التغيير لفاروق السيد عثمان، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، طبعة سنة 2000، ص09.

2 - إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، لمنى عماد الدين، مركز الكتاب الأكاديمي عمان الأردن، 2002، ص 12، نقلا عن دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة بأمانة المنطقة الشرقية حول قيادة التغيير في الجامعات السعودية، للدكتور تركي بن كديميس العتيبي، ص 06، من موقع الشبكة العنكبوتية www.shariquah.gov.sa

٣- قوله تعالى: "ولأضلنهم ولأمنينهم ولأمرهم فليبتكن آذان الانعام ولأمرهم فليغيرن خلق الله"¹، واختلف العلماء في هذا التغيير، فقيل هو الخصاء وفقء الأعين وقطع الآذان، وقالت طائفة أن المراد بالتغيير لخلق الله تعالى خلق الشمس والقمر والأحجار والنار وغيرها من المخلوقات ليعتبر بها وينتفع بها، فغيرها الكفار بأن جعلوها آلهة تعبد².

٤- قال الله تعالى: "مثل الجنة التي وعد المتقون فيها أنهار من ماء غير آسن وأنهار من لبن لم يتغير طعمه وأنهار من خمر لذة للشاربين وأنهار من عسل مصفى"³. فقال هنا القرطبي في تغيير اللبن أنه لم يُحمض بطول المقام كما تتغير ألبان الدنيا إلى الحموضة⁴.

وهكذا يظهر من الآيات السابقة أن التغيير في الإسلام سنة من سنن الله تعالى، وأن التغيير إلى الأفضل هو الغاية التي ينشدها الإسلام، وفي مقابل ذلك نجد يذم التغيير الذي فيه تبديل نحو المفسدة.

إن أهداف التغيير تختلف من مؤسسة تربوية إلى أخرى وفقا لخصوصيات ومشكلات كل مؤسسة التي يتم تشخيصها، وهكذا يتوقف تعيين هذه الأهداف على تحديد الأسباب الداعية للتغيير في كل مؤسسة وعلى درجة أهميتها.

وإذا كان التغيير كما سبق، تطوير تنظيمي يهتم سلوك الفرد والجماعة في سياق معين حيث يستوجب تبني قيم جديدة تتناسب ورؤية المؤسسة ويقتضيها التنظيم،

مثلما يستوجب التخلي عن قيم مألوفة لم تعد ملائمة للأهداف الحالية للمؤسسة، فإن من بين الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها التغيير ما يأتي:-

١- تقويم الإخفاق الكمي والنوعي في تحقيق بعض أهداف النظام التعليمي على مستوى المؤسسة.

٢- مساندة التقنيات الحديثة والمتطورة وتوظيفها في العملية التعليمية التعلمية داخل المؤسسة.

٣- مساندة النظام الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي يعرف تغيرات متسارعة تكاد لا تصدق.

٤- تدبير المشكلات التعليمية والتربوية ومحاولة التغلب عليها.

٥- مساندة الانفجار المعرفي الذي يزيد يوما بعد يوم، مما يفرض على المؤسسات مواكبة التغير الحاصل على هذا المستوى.

٦- البحث محليا وجماعيا عن حلول ناجعة لمشكلات المدرس والتعثر الدراسي وضعف النتائج والتغيب وقلة الوسائل والمشاكل المتعلقة بالسلوكيات السلبية للمتعلمين والمتعلمات بمحيطها.

٧- تأهيل الفضاءات المدرسية وتوفير الموارد البشرية الكافية واللازمة⁵.

٨- إن عملية التغيير ليست بالأمر الهين الذي يكون نتاج لعملية عشوائية حدثت، بل هو عملية مدروسة ومخططة

5 - مذكرة وزارة التربية الوطنية المغربية رقم 121 بتاريخ 2009/08/31 الخاصة بمشروع المؤسسة// مذكرة وزارة التربية الوطنية رقم 125 بتاريخ 2011/09/01 حول الاستراتيجية الوطنية لتعميم مشروع المؤسسة// الإدارة التربوية من أجل قيادة مدرسة حديثة، مرجع سابق، ص97/96.

1 - سورة النساء، الآية 118.

2 - تفسير القرطبي، مصدر سابق، ج ص292/297.

3 - سورة محمد، الآية 16.

4 - تفسير القرطبي، مصدر سابق، ج 16 ص170.

بإحكام حتى تحقق أهدافها، لذلك فعملية التغيير تحتاج إلى وضع استراتيجيات لتحقيق أهداف التغيير.

٩- والاستراتيجية هي فن التعميم الذي يقوم بوضع إطار عام يشمل كل شيء داخل الكيان الإداري ويوجه في إطاره كافة عوامل الفعل نحو هدف عام يتم الوصول إليه.¹

فأدبيات التغيير تشير إلى عدة استراتيجيات يمكن لقائد التغيير أن يختار الملائم منها للتعامل مع الأفراد عند الشروع في إحداث التغيير وفقا لأهمية وطبيعة مجال التغيير ومدى تأييد أو مقاومة الأفراد له، ومن هذه الاستراتيجيات ما يأتي:-

١- الاستراتيجية العقلانية: وتقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الأفراد عقلانيون، يعني أنهم قادرون على تمييز الحقائق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على أنشطة التواصل لتوضيح طبيعة التغيير ومبرراته.

٢- استراتيجية المناورة: تقوم هذه الاستراتيجية على الإغراق والتوسع في تقديم الحجج والبراهين من أجل جعل المستهدفين يقبلون بالتغيير وينخرطون فيه.

٣- استراتيجية التسهيل: وذلك من أجل تسهيل إحداث التغيير بتقديم المساعدة اللازمة للأفراد لتطبيق التغيير.

٤- استراتيجية النفوذ أو القوة: وتتوخى هذه الاستراتيجية إلزام الأفراد بقبول التغيير وتطبيقه وذلك باستخدام الثواب والعقاب للتأثير على الفرد وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير.

٥- استراتيجية الزمالة: وترتكز على العلاقات القائمة بين الأفراد وما يسود بينهم من الألفة والعلاقات الطيبة.

٦- الاستراتيجية السياسية: وتقوم على استقطاب أحد الأعضاء النافذين ضمن المجموعة المستهدفة لكي يؤثر في باقي المجموعة ويقنعهم بأهمية التغيير.

٧- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: فعندما لم يقتنع الأفراد بضرورة التغيير أو عندما يتخوفون مما سترتب عليه من تهديد مصالحهم، فإن القائد يعتمد إلى إزالة مخاوفهم وتوعيتهم بأهمية التغيير وأهدافه.²

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لا توجد استراتيجية معينة يمكن استخدامها في جميع عمليات التغيير التي يتبناها قطاع التربية والتعليم، فاستخدام واحدة من الاستراتيجيات متوقف على موقف الأفراد من فكرة التغيير وطبيعة عملية التغيير والإمكانات المتاحة لإجراء التغيير. غير أن الاستراتيجية العقلانية هي أكثر الاستراتيجيات مناسبة لطبيعة العمل في حقل التربية والتعليم، لأنها تحترم إنسانية الأفراد وقدراتهم، ما يعطي لعملية التغيير مناعة وقوة، بينما الاستراتيجية القائمة على القوة والسلطة هي الاستراتيجية الأقل مفعولا في حقل التربية والتعليم، لأنها تضعف ولاء واتباع الأفراد للقائد بالإضافة إلى ما يمكن أن تسببه هذه الاستراتيجية من الفوضى والتسيب.

1 - إدارة التغيير لمحسن أحمد الخصيري، دار الرضا للنشر دمشق 2003، ص 142.

2 - نظرا لشح المؤلفات في مجال قيادة التغيير فإن الباحث استخلص هذه الاستراتيجيات من محاضرات ملقاة بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين للموسم التكويني 2015/2016، ومن خلاصات

الأيام الدراسية حول "الحكمة في منظومة التربية والتكوين بين التدبير الإداري والتدبير القيادي" تحت شعار "أية استراتيجية لتدبير التغيير" التي نظمتها المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بمدينة مراكش أيام 17-18 أبريل 2016 بالمدرسة العليا للدراسات الاقتصادية والتجارية.

* قيادة التغيير في الحقل التربوي

إن الهدف الأساس لكل قائد تربوي ناجح في عصرنا الحالي هو إتقان المعارف والكفايات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها بنجاح في مؤسسته التعليمية، لذلك فإن اطلاع القادة التربويين على أبرز الأفكار المرتبطة بقيادة التغيير وممارستها الناجحة يغدو أولوية ملحة.

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني، كما أن الإدارة التربوية في الوقت نفسه هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط فيها، ويعني هذا الكلام أن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور وإنما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون، ويطورون ويتطورون، لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء والتأكيد على أن القيادة هي عملية تعلم وتعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي وهو عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل في تطوير القيادة التربوية ضمن

إطار فكري حديث يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية.

ولهذا كله، تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية"¹.

وبذلك نستخلص أن القيادة الفعالة سواء كانت في مجال التربية أو في غيره من المجالات، هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل، وبناء عليه، فإن القائد الناجح هو الذي:-

١- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى.

٢- يضع استراتيجية للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.

٣- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل من حوله، والذي يعد تحركها أساساً لتحقيق استراتيجية الحركة.²

وختاماً، يرى الباحث أن عملية قيادة التغيير في المدرسة هي عملية تربوية، يتم بها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع القائم من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية وفي البيئة المحيطة من خلال تطوير الرؤية والرسالة المشتركة للمدرسة وتحديد

٢ - الإدارة التربوية من أجل قيادة مدرسة حديثة، مرجع سابق، ص 14.

١ - إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مرجع سابق، ص 18.

إدارة التغيير لمحسن أحمد الحصري، دار الرضا للنشر دمشق
2003.

معالم التغيير التربوي لدى السيد قطب من خلال كتاباته،
رسالة ماجستير للباحث وجيه صبح محمود
القيق، جامعة غزة كلية التربية تخصص التربية
الإسلامية سنة 1427هـ/2006م.

محاضرات في "السيكوسوسيولوجية للتدبير" للدكتور عبد
الله هلو، أستاذ بالمركز الجهوي لمهن التربية
والتكوين بفاس، سنة 2015/2016.

محاضرات في قيادة التغيير للأستاذ نور الدين بونتيل، مسلك
تكوين أطر الإدارة التربوية بالمركز الجهوي لمهن
التربية والتكوين بفاس، السنة التكوينية
2016/1015.

خلاصات الأيام الدراسية حول "الحكام في منظومة التربية
والتكوين بين التدبير الإداري والتدبير القيادي"
تحت شعار "أية استراتيجية لتدبير التغيير" التي
نظمها المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بمدينة
مراكش أيام 17-18 أبريل 2016 بالمدرسة
العليا للدراسات الاقتصادية والتجارية.

مذكرة وزارة التربية الوطنية المغربية رقم 121 بتاريخ
2009/08/31 الخاصة بمشروع المؤسسة.

مذكرة وزارة التربية الوطنية رقم 125 بتاريخ
2011/09/01 حول الاستراتيجية الوطنية
لتعميم مشروع المؤسسة.

ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة بأمانة المنطقة الشرقية حول
قيادة التغيير في الجامعات السعودية، للدكتور
تركي بن كديميس العتيبي، من موقع الشبكة
العنكبوتية www.shariquah.gov.sa

أهدافها وأولوياتها وبناء ثقافة داعمة للتغيير وتقديم
النموذج السلوكي التربوي والاستشارة الفكرية للعاملين
حتى نصل للتغيير المنشود.

* المراجع

القرآن الكريم برواية ورش عن نافع.

الجامع لأحكام القرآن لبي عبد الله محمد بن أحمد القرطبي
مكتبة الصفا القاهرة الطبعة الأولى 2005م.

لسان العرب لابن منظور، دار إحياء التراث العربي
ومؤسسة التاريخ العربي بيروت لبنان، الطبعة
الثالثة 1419هـ/1999م.

المعجم الوسيط، تأليف جماعي، المكتبة الإسلامية للطباعة
والنشر.

السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، أحمد ماهر، مركز
التنمية للنشر، الطبعة الساسة الأسكندرية مصر
1997م.

أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، طارق عبد الحميد
البدري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
عمان 2002م.

الإدارة التربوية من أجل قيادة مدرسة حديثة، عزيز التجيتي
وخليل بنيشو، سلسلة الخدمات التربوية
والإدارية، منشورات صدى التضامن الجامعي
المغربي، يناير 2009.

الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية لطارق
عبد الحميد البدري، دار الفكر للطباعة والنشر
والتوزيع، عمان، 2001م.

قوى إدارة التغيير لفاروق السيد عثمان، دار الوفاء للنشر
والتوزيع، مصر، طبعة سنة 2000.