

## دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية

إعداد

د / مرزوق بن مطر الفهمي

دكتورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى



## الملخص

هدف البحث الحالي وهو بعنوان "دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية" إلى إلقاء الضوء على أهمية القيادة التعليمية ودورها في تطوير المؤسسات، والبحث عن كيفية تحسين الأداء المؤسسي وعوامل نجاحه، البحث عن أفضل الممارسات العالمية الحديثة في إصلاح المؤسسات، ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي من خلال المسح المكتبي والبحث في الدراسات والأبحاث الحديثة في هذا الموضوع.

وقد أسفرت نتائج البحث عن الآتي:

- أن القيادة الواعية هي أحد أهم عناصر إنجاح أي مؤسسة والعامل الرئيس في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها على المدى القريب والبعيد.

- وجوب اختيار قادة المؤسسات بدقة وعناية شديدة لأنهم كلمة السر في تحقيق التميز المؤسسي.

- أهمية التركيز على دور المعرفة في تكوين شخصية القادة، وأن التحسين والتطوير للأداء المؤسسي يتم عن طريق اتباع أسلوب التفكير العلمي والقيادة العلمية.

- أهم التوصيات

- إزالة المعوقات الإدارية التي قد تعوق عمل القادة والقضاء على الروتين الحكومي الذي يضيع الوقت والمجهود.

- توفير البيئة التعليمية المناسبة المشجعة للعاملين بالمؤسسة التعليمية حتى نحفز قدراتهم الإبداعية والابتكارية الكامنة.

- إطلاق صلاحيات القائد حتى يتمكن من العمل بأريحية واطمئنان غير مهتمًا بالعوائق التي قد تعيق خططه للتطوير.

- استغلال خبرات وتجارب الدول الأخرى وفحصها بدقة حتى نستخلص منها ما يمكن تطبيقه وفق مجتمعنا حسب عاداته وخصائصه، وأخيرًا وضع خطط التنمية المستمرة للقادة وتحفيزهم على التطوير والتنمية الذاتية.

الكلمات الدلالية/ قيادة - أداء مؤسسي - تجويد - قيادة تعليمية

### Abstract

**The aim of the current research**, entitled "The role of educational leadership in improving institutional performance in the light of global best practices" to shed light on the importance of educational leadership and its role in the development of institutions, research on how to improve institutional performance and factors of success and search for the role of modern global practices in the reform of institutions, As well as the role of cooperation between educational leadership and institutional performance of development and improvement. The research has used the descriptive survey methodology to reach the optimum results of the research.

**The results of the research revealed** that conscious leadership is one of the most important elements of the success of any institution and the main factor in achieving its goals and the implementation of its plans in the short and long term, and that leaders must be selected carefully and carefully because they are the password in achieving organizational excellence, the importance of focusing on the role of knowledge in the formation of Leaders, and that the improvement and development of institutional performance is through the adoption of scientific thinking.

**As for the research recommended**, IT recommended the need to remove administrative obstacles that may hinder the work of leaders and eliminate the red tape that wastes time and effort. To provide an appropriate educational environment that encourages the staff of the educational institution to stimulate their creative and innovative potential and release the powers of the leader so that he can work comfortably and reassure uninterested in the obstacles that may hinder his plans for development. It also Exploits the experiences and experiences of other countries and examine them carefully so that we can extract from them what can be applied according to our society according to its habits and characteristics, and finally develops plans for continuous development of leaders and motivate them to develop and self-development.

**Key words** / Leadership - Institutional Performance - improvement - Educational Leadership

## المقدمة

لم يعد التعليم في الواقع المعاصر مجرد خدمة تقدم للمجتمع ، بل أصبحت استثماراً في رأس مال البشري، وإحدى أكبر المهام التي يجب أن تضبط حركاتها وإصلاحاتها على وقع التغيرات المتحكمة في الوضع الاجتماعي الداخلي والتحوّلات الجديدة التي يعرفها العالم، والمنوطة بظاهرة عولمة التعليم في ضوء الممارسات العالمية.

وفي العصر الحديث تؤكد الأبحاث أن فعالية القيادة التعليمية تعتمد بشكل كبير على نوعية القيادة التي تحدد مدى النجاح أو الفشل في بقاء واستمرار المؤسسة؛ لذلك فإن المؤسسات على اختلافها في حالة بحث مستمر عن أشخاص تتوفر لديهم قدرات خاصة لقيادة المؤسسات في اتجاه يضمن النمو المستمر، والتطور لتقديم خدمات اجتماعية ومؤسسية متميزة. (Hersey, 1977)

وأمام هذه التغيرات الكبيرة بدأ الحديث يدور حول كيفية تطوير التعليم، وإن كان التعليم لم يصل بعولته كما وصل الاقتصاد، ولكن الاهتمام بات أكثر وضوحاً بتأثير العولمة على التعليم لرفع وتحسين مؤسساتها.

وما يشهده العالم في الفترة الأخيرة من تطورات وتغيرات متسارعة في المجالات الاقتصادية، التجارية، التكنولوجية، الاجتماعية... وغيرها، قد انعكست على دور العملية التعليمية وخصوصاً القيادة التعليمية، مما استوجب على المؤسسات السعي للمنافسة على المستويين المحلي والدولي للحفاظ على مركزها، والذي بدوره أدى إلى ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والذي يهدف إلى الارتقاء بدور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي للدخول في منافسة أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال. (الشبلي، وآخرون؛ ٢٠١١: ٣٨)

إن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على ما تقوم به القيادة التعليمية من تطوير وتحسين للدور المؤسسي في ضوء الممارسات العالمية للوصول إلى أفضل النتائج؛ فبجهود القيادة التعليمية وتتبعها لتحسين أدائها المؤسسي تتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالشكل الذي يؤثر على مستوى مخرجاتها ونتائجها، ويرفع من كفاءتها في ضوء استفادتها من أهم الممارسات العالمية الحديثة.

وقد كانت الدول المتقدمة سابقة في بحثها عن تطوير القيادة التعليمية الكفيلة بتحسين كفاءة وفعالية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق

الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس للدراسة (ما دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الممارسات العالمية؟)

### أهمية الدراسة

١. تلقي الضوء على أهمية القيادة التعليمية ودورها في تطوير المؤسسات، حيث يقع على عاتقها المسؤولية الكبيرة في سبيل تحقيق ذلك.
٢. تبحث عن كيفية تحسين الأداء المؤسسي وعوامل نجاحه.
٣. تبحث عن دور الممارسات العالمية الحديثة في إصلاح المؤسسات.

### منهجية الدراسة

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي لملائمته طبيعة الدراسة وأهدافها، وهو أحد أبرز مناهج البحث العلمي بوجه عام، حيث يساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، ويعمل على تفسير جميع الظروف المحيطة بها، حيث تعد هذه الخطوات السابقة البداية نحو الوصول إلى النتائج المثلى المتعلقة بالبحث، وكذلك بلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات المقترحة التي يسوقها الباحث لإنهاء الجدل، ويقوم المنهج الوصفي على عدة خطوات، وهي: (عثمان، ١٩٩٥: ٦٣ -

(٦٦

١. فحص المادة المصدرية فحصاً ناقداً.
٢. تحديد اللغة الاصطلاحية.
٣. صياغة الفروض.
٤. التجربة والملاحظة.

### حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على دور القيادة التعليمية في تحسين الأداء المؤسسي اعتماداً على الممارسات العالمية الحديثة بشكل عام دون التطرق لمؤسسة بعينها.

### مصطلحات الدراسة

#### - القيادة

عرّف الباحثون القيادة بتعريفات متعددة، منها:

تعريف فيرد فيدلر "Fred Fiedler" للقائد بأنه: "ذلك الفرد من الجماعة الذي فوّضت إليه مهمة توجيه وتنسيق نشاطات جماعته نحو الهدف العام". (Fred, 1967 : 8)

تعريف أوردي تيد "O.Tead" للقيادة بأنها: ذلك النشاط الذي يتم ممارسته للتأثير في المحيطين من الناس، ودفعتهم نحو التعاون بهدف تحقيق بعض الأهداف التي يريدون إنجازها وتحقيقها. (أحمد عبد الخالق، ١٩٩١ : ٩٨)

كما عرّفها باس "Bass" بأنها : "تلك العملية التي تهدف إلى إثارة إهتمام الآخرين، وإطلاق العنان لطاقتهم، وتوجيهها نحو اتجاه معيّن".

وقد عرّفها كلاً من تيري بيج "Terry- page" وجون بول توماس "J. P. Thomas" على أنها: "إنجاز عمل ما من خلال التأكد من أن أعضاء الجماعة الواحدة يعملون سوياً على نحو جيد، وأن كل فرد بينهم يؤدي دوره بجودة وكفاءة عالية". (حجي، ١٩٩٨ : ١٨٥)

والقيادة التعليمية بأنها: "الإدارة القائمة على إدارة العملية التعليمية داخل المؤسسة من مناهج، تعليم، وطلاب ومعلمين وبيئة تعليمية".

وبناءً على ما سبق من تعريفات فإنه يمكن تعريف القيادة التعليمية بأنها الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي في عمليات (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف والسياسات العامة، والتقييم والتحسين لأداء المؤسسة التعليمي).

#### – الأداء المؤسسي

يتكون مصطلح الأداء المؤسسي من كلمتين:

أولاً: الأداء، وهو من وجهة نظر (أشتون، ٢٠٠٢) "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية"، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق بفي إنجاز الأهداف المرغوبة، وقد اعتبر كل من روبنس، وويرسيما (Robins & Wiersema, 1995: 278) الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الموضوعية طويلة المدى".

ثانياً: المؤسسة، هي مجموعة من عمليات الإنتاج والخدمات التي تترابط وتتفاعل مع بعضها البعض داخل الإدارات، وذلك ليسهل إدارتها وكذلك تطويرها وتحسينها، ويؤثر أي خلل يظهر في تلك

- العمليات كلها أو أحدها أو تفاعلها مع غيرها من العمليات عليها يحدث خلل في المنتجات والخدمات المؤسسية المقدمة للعملاء. (المتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)
- أما مفهوم الأداء المؤسسي كمصطلح عام، فيتضح من خلال ما يلي:
- يقول (الدوري، ٢٠٠٧: ٦٧) عن مصطلح الأداء المؤسسي: "هو المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها من عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".
  - ويقول (مخيمر، ٢٠٠٠): "هو محصلة لأداء الأفراد من جهة، وأداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، مضافاً إلى ذلك كله تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة".
  - أما غيرهم من الكثيرين فيقولون: "هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية".

#### الدراسات السابقة

##### دراسة (الجبر: ١٩٩٤) "القيادة التعليمية تصوّر يسبق الوصف"

تناولت الدراسة القيادة، مفهومها، وصلتها بالشخصية، وذلك عن طريق مناقشة عدة نماذج مما سبق من دراسات قد أجريت حول القيادة وعلاقتها بالشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن أن يصبح الشخص قيادياً عن طريق الإعداد الأكاديمي، والتدريب المستمر، كما أكدت الدراسات التي تم استقصاؤها من خلال التحليل أن سمات الفرد الشخصية ليست سوى قابليات ومهارات يمكن للفرد أن ينيها إذا ما توفر له الإعداد الجيد، والرغبة الجادة نحو الاضطلاع بدور القائد الإداري.

##### دراسة (وسطاني: ٢٠٠٩) "دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة"

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين النمط القيادي والدافعية للإنجاز وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن علاقة قوية دالة إحصائياً بين نمط القائد السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، أن القيادة لها أنماط أربعة، هي: (ديمقراطي، فوضوي، أوتوقراطي، موقفي)، وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين مرتفع ضمن المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي، وأن مستوى دافعية الإنجاز لديهم منخفض ضمن المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي والفوضوي.

##### دراسة (الشهري: ٢٠١٦) "دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص"



هدفت الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي للمديرين على رضا المعلمين، وكذلك معرفة أي الأنماط القيادية الأكثر تفضيلاً من طرف المعلمين، وبينت الدراسة أن أكثر الأنماط شيوعاً هما النمطان الأوتوقراطي والديمقراطي وأن أقلهما استخداماً هو النمط الترسلّي، وقد حاز النمط الديمقراطي على درجة عالية من التفضيل.

دراسة (اللوحي: ٢٠١٧) "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني"

أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن مستوى القيادة الإستراتيجية في كلية فلسطين التقنية جاء بوازن نسبي (٧٦.١٣٨) وهي نسبة مرتفعة، وأن مستوى التميّز النسبي جاء بنسبة (٧٦.٣٢) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين للتقنية من خلال استثمار رأس المال البشري، والاهتمام بالتعلّم والتحسين المستمر، إضافةً إلى العمل على تدعيم التميّز المؤسسي عبر تنمية وتطوير العاملين والأكاديميين وتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتعليم الفني.

خطة البحث:

- المبحث الأول: القيادة التعليمية
  - المطلب الأول: أهمية القيادة والقيادة التعليمية
  - المطلب الثاني: تنمية وتطوير القيادة التعليمية
- المبحث الثاني: تحسين الأداء المؤسسي
  - المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي وعوامل نجاحه
  - المطلب الثاني: إستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي
- المبحث الثالث: دور القيادة التعليمية في تحسين الأداء المؤسسي اعتماداً على الممارسات العالمية الحديثة
  - المطلب الأول: الممارسات العالمية الحديثة في إصلاح المؤسسات
  - المطلب الثاني: القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي للتطوير والتحسين

- الخاتمة: قد احتوت على فقرة ملخّصة لكل ما دار في البحث بالإضافة إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها وقائمة بأهم التوصيات
- قائمة المراجع والمصادر

## المبحث الأول

### القيادة التعليمية

#### المطلب الأول: أهمية القيادة والقيادة التعليمية:

اهتم الباحثون منذ القدم بمفهوم القيادة نظرًا لأهميته البالغة في تقرير مصائر المؤسسات المجتمعات، والدول والوصول بها إلى الأهداف المنشودة، ولعلنا وعلى الرغم من تعدد مفاهيم وتعريفات القيادة نجد أن جميعها يتميز بسمات عديدة، والتي تقرر أهمية القيادة في حياتنا، وتتمثل أهمية القيادة في أنها:

- تمكن الفرد من تحقيق أهدافه عن طريق استثمار جهود العاملين بالمنظمة.
- تؤثر بشكل كبير في سلوك الآخرين نظرًا لوجود عامل السلطة.
- أساس المجتمع البشري، حيث لا بد لكل مجموعة من الناس، مؤسسة بها عاملين، أو مجتمع من قائد يديرها حتى لا يخل طرف بتوازن الأمور بطغيانه على طرف آخر.

وقد قال الله عز وجل تعالى: {وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَهَدَمَتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذَكَّرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا ۗ} [الحج: ٤٠] والدلالة من الآية أن الله عز وجل قد خلق الناس يتدافعون ويتنافسون لتلبية رغباتهم، وتحقيق أهدافهم المختلفة، ولولا هذا الاختلاف في الرغبات والأهداف لفسدت الأرض جميعًا.

وللقيادة أهمية كبرى لا نستطيع تجاهلها، ويمكن تلخيص تلك الأهمية من منظور آخر على النحو التالي كما تراها آمال بختي (٢٠١٥: ٤):

- القيادة هي الحلقة الوسطى بين العاملين بالمؤسسة وبين خططها ورؤيتها المستقبلية.
- القيادة هي المكان الذي تتجمع فيه طاقات المفاهيم والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.
- القائد هو من يقود المؤسسة إلى تحقيق وتنفيذ أهدافها المحددة.
- القيادة الفعالة قادرة على أن تزيد الطاقات الإيجابية وأن تقلل من السلبية في المعطيات المتاحة.
- القائد قادر على السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها.
- يساير القائد المتغيرات التي تحيط به، ويستثمرها لصالح خدمة المؤسسة، وذلك من خلال قدراته في التنسيق بين جهود وقدرات العاملين معه وتوجيهها واستغلال السلوك البّناء من قبل الموظفين معه.

- يضع القائد كل شخص في مكانه المناسب، ويقسم الجهود والمسؤوليات حسب نقاط القوى والضعف لدى كل فرد ممن يعملون معه.
  - كل تلك الأسباب جعلت الباحثين يروا أنها من أهم المهام الحيوية في نجاح أي مؤسسة، ولكن لا يمكن إغفال الجانب الإنساني لدى القائد الذي يمكنه من التفاهم مع مرؤوسيه.
  - نظرًا للأهمية التي تحظى بها القيادة، ومن ثمَّ القائد؛ فإنه يجب على القائد أن يتسم ببعض الصفات الذاتية التي تجعل منه قائد ناجح وفعال، ومن تلك السمات كما يراها عبد الله الجبر (١٩٩٤: ٢٤٥):
  - أن يمتاز بقدرٍ عالٍ من الأخلاقيات الشخصية.
  - أن يكون نشيطًا وذا همّة عالية.
  - أن يكون قادرًا على تحديد الأولويات بدقة وإنجازها على أتم وصف.
  - أن يكون قادرًا على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب متحملاً نتيجة قراراته.
  - أن يكون مبدعًا مبتكرًا لكل ما هو جديد ومميز حتى يستطيع إثارة الدافعية الذاتية للعاملين معه.
  - أن يكون متفاني وملتزم ومعطاء لمن حوله.
  - أن يكون لديه القدرة الفائقة على تحديد الأهداف بدقة حتى يستطيع أن يتخذ القرارات الصعبة، وتعد هذه أحد أهم الضرورات القصوى في إنجاح أي مؤسسة.
  - أن يكون متحمسًا بشكل دائم ومستمر حتى يمد من حوله بالطاقات اللازمة لإستمرار العمل بكفاءة.
  - أن يكون محنكًا حكيماً قادرًا على إدارة من حوله بشكل مميز وفعال دون التقليل من شأن أحدهم أو تهميش قدراته.
  - أن يكون قادرًا على مساعدة الآخرين.
  - أن يكون مدركًا أن لكل جزء من أجزاء المؤسسة مهما كان بسيطًا أو صغيرًا أهمية ودور في تحقيق أهدافها المرجوة.
- وقد وضع عبد الله الجبر (١٩٩٤: ٢٤٥) تصنيفًا آخر للصفات التي يجب أن يتصف بها القائد والتي ترتبط بشدة بالقيادة، وتشمل:
- البصيرة

- المبادرة.
- التعاون.
- الجودة أو الأصالة.
- الطموح.
- المثابرة.
- الإستقرار العاطفي.
- القدرة على إصدار الحكم.
- الشعبية.
- مهارات الاتصال.

#### القيادة التعليمية

يهتم القائد التعليمي ويركّز على المنهج الدراسي، وتطوير سلوك العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين، ويهدف إلى أن تتحقق أهداف المؤسسة التربوية المنشودة، وهو مستوى عالٍ من الجودة والابتكار، وكذلك يهتم بمساعدة الأفراد على التطوير المهني عن طريق الدعم المعنوي والتشجيع، أما على الجانب التطبيقي فإن المدير أو القائد يهدف إلى: (حجي، ٢٠٠٠: ٤٢-٤٣)

- توفير الجو والبيئة المناسبة للعمل.
- زيادة العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين.
- تحفيز وتشجيع العاملين.
- إرساء مبادئ المشاركة والشورى في اتخاذ القرارات.
- تحديد وتقرير الواجبات والمسؤوليات.
- العمل على إتاحة برامج التدريب المستمر.
- توفير قنوات الاتصال الفاعلة بين عناصر المؤسسة الثلاثة، وهي المعرفة العلمية، المهارات المكتسبة، والمعتقدات الفكرية.

أي أن المعرفة العلمية التي لدينا، ومهاراتنا التي نكتسبها، بالإضافة إلى المعتقدات الفكرية التي نعتنقها، كل هذه العناصر هي محددات القيادة التعليمية، وفيما يلي نتناول دور كل عنصر منهم في تكوين القيادة التعليمية بشيء من التفصيل.

### دور المعرفة العلمية

القائد الحقيقي يعرف كيف يصل إلى المعلومات التي يريدتها من مصادرها الأساسية، ويعد ذلك العنصر من أكثر العناصر ديناميكية وتطور وتحرك مستمر، حيث إن أساليب التعلم في تحسّن طوال الوقت وأيضًا المعرفة الإنسانية دائمًا في زيادة، لذا! يجب علينا ألا نغفل دور المعرفة العلمية الحقيقية السليمة في اتخاذ القرارات الصائبة وفي إمداد القائد بمهارة فن اتخاذ القرارات. وإذا وجهنا نظرنا إلى مجال التربية فسنجد أن هناك ثلاث مصادر رئيسة موثوقة للوصول إلى المعرفة والتزود بها، وهي:

- الأبحاث التي تتناول تطوير المدارس والبيئة المدرسية بوجه عام.
- الأبحاث والدراسات المهتمة بفن التدريس واستراتيجياته وطرقه السليمة.
- الأبحاث الخاصة بتطوير النظام الإداري.

### دور المهارات المكتسبة

القيادة بوجه عام تعتمد على أمرين، الإستعداد الفطري التكويني الذي يولد به الإنسان ويعزز من فرص نجاحه كقائد مميز قادر على تحقيق نجاحات إدارية، والمهارات المكتسبة التي تؤثر بشكل أكبر في الشخصية القيادية، تلك المهارات التي تركز عليها مراكز التدريب الخاصة بالقيادة لما لها من أثر بالغ في تطوير وتنمية شخصية القائد، ومن أهم تلك المهارات:

### مهارة (تكوين - الرؤية):

يقصد بها التصور العقلي للمستقبل، وتحتاج تلك المهارات إلى تدريب أكاديمي ملائم ومكثف حتى يتمكن الفرد من تولي مهام الإطلاع الذاتي.

### مهارة الاتصال:

يعد أحد أهم المهارات الإنسانية الأساسية والحيوية في مجال العلاقات بوجه عام، وفي مجال التعامل داخل المؤسسة التعليمية على وجه الخصوص؛ فالقائد الحق يجب أن يكون شخصًا مستمعًا بامتياز، بل

منصت لرغبات ومطالب مرؤوسيه، مما يشجع الآخرين على التعبير عما بداخلهم، ويتيح لهم التفكير بأريحية لأفكار تدفع بالمؤسسة إلى الأمام ولتتمكن من توفير البيئة الإنسانية المريحة المشجعة على العمل بفاعلية.

### المطلب الثاني: تنمية وتطوير القيادة التعليمية

يمكن تعريف مفهوم التطوير في مجال التربية بأنه مجموعة التعديلات التي تطرأ على أي نظام تعليمي بهدف زيادة فاعليته وتكيفه ليصبح أكثر ملائمة للمجتمع الذي ينتمي إليه، وقد أكد الباحثون أن تطوير أداء القائد التعليمي يعد عنصراً محورياً لأي مؤسسة تعليمية ناجحة، وبالطبع فإن ذلك يحتاج إلى إكسابه مجموعة من المهارات وليس فقط الإعتماد على الموهبة التي قد يولد بها الشخص، وكذلك فتطوير قدرات القادة التعليميين ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة التعليمية بجميع جوانبها بشكل إيجابي، بل إنه أحد الشروط الأساسية لإنجاح خطط التطوير الخاصة بالمعلم، ولكن يجب ملاحظة استخدام الأسلوب المباشر في التوجيه لأنه يفيد بشكل أفضل، وكذلك من المفيد الاستعانة بوسائل التكنولوجيا الحديثة. (آل سليمان، والحبيب، ٢٠١٧: ١٨٨)

ونظراً للأهمية المتزايدة لتحسين أداء القيادات التعليمية والوصول بالمؤسسة التعليمية إلى أفضل وأعلى كفاءة ممكنة؛ فإنه يجب توافر عدة شروط أساسية لازمة لأي عملية تطوير ولأي منظومة أو مؤسسة، مثل: (سعادة، ٢٠١١: ٣٢٩-٣٣٠)

- توافر إرادة للتغيير والتطوير والعزم على ذلك.
- توفير العناصر والقدرات البشرية التي تتسم بالمرونة والكفاءة اللازمة لتنفيذ أليات التطوير.
- توفير الموارد المادية الضرورية لعملية التطوير المرجو.
- توافر الوقت الكافي واللازم لإجراء دراسات الجدوى اللازمة، وضع الخطط، والآليات الخاصة بالتنفيذ.
- ضرورة إشراك المعلمين في عملية التخطيط والترتيب والأخذ برأيهم كونهم أحد الآليات الهامة للتطوير.
- لن يؤتي كل ما سبق بشماره إلا إذا توافرت البيانات والمعلومات.

وختامًا لا بد لعملية التطوير أن تستمر حتى لا نفقد ونخسر ما توصلنا إليه من نتائج إيجابية، وإذا ما تحدثنا عن متطلبات تطوير القيادات المدرسية فبالطبع سنركز على مكونات العملية التعليمية من طالب، بيئة، أسرة، ومجتمع محيط يؤثر في المؤسسة ويتأثر بمخرجاتها، ويمكن تلخيص الضروريات اللازمة لتطوير القيادات المدرسية فيما يلي:

- التخلص من مركزية الإدارة وإعطاء قائد المدرسة الحرية اللازمة لكي يتصرف في إطار حدود مدرسته بما يحقق المصلحة العامة.
- التشجيع على الابتكار والتجديد وذلك لتوفير شعور الأمان لدى القائد، ذلك الشعور الهام له من أجل حرية التفكير فيما قد يطوّر من أدائه بداخل المؤسسة التعليمية.
- إتاحة الاستقرار في الوظيفة ليتمكن من وضع خطط طويلة الأمد للمؤسسة وجني ثمار التطوير الخاص بها.
- التأكيد على تأمين الحرية الفكرية والعلمية، وكذلك الحرية الشخصية.
- تفعيل تنفيذ الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية.
- ملائمة المبنى لعمليات التطوير.
- كما يجب ألا نتغافل عن دور المجتمع المحيط بالمؤسسة في نجاح جهودها للتطوير، حيث جميعها جهود متكاملة للوصول إلى ما تستهدفه المؤسسة، وتلك الجهود هدفها الرئيس هو:
- فهم وضع الطالب العلمي ومدى تحصيله الدراسي.
- التركيز على الجوانب المتنوعة لشخصية الطالب تلك التي لا يمكننا الوصول إليها سوى من خلال التفاعل المباشر مع الوالدين.
- حل المشكلات المختلفة للطلاب (المخرج التعليمي).
- توفير جو من التآلف بين المدرسة وإدارتها وولي الأمر مما يصب في مصلحة الطالب.
- استغلال كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة الموجودة في المدرسة والبيئة المحيطة.
- الاستفادة بأكبر قدر من المشاركة المجتمعية والدعم للمدرسة وقيادتها حتى تُهزم كافة الصعاب، ولكي تتم الاستفادة من أصحاب الخبرات في المجتمع المحيط.



## المبحث الثاني

### تحسين الأداء المؤسسي

المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي وعوامل نجاحه

أولاً: تعريف الأداء

هو ذلك الفعل الذي نقوم به لننجز الأعمال في أفضل صورها الممكنة، والذي يمكن أن نصفه بكونه شامل ومستمر، وبناءً على ذلك التعريف فإنه العنصر الرئيسي الذي يقرر نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويشمل التعريف أيضاً مدى إستطاعة المؤسسات على التأقلم مع بيئتها المحيطة، ويرتبط هذا المفهوم بعنصرين مهمين وهما تسيير الكفاءة والفاعلية. (الداوي، ٢٠٠٩: ٢١٧)

وبالطبع فإن الأداء يسير حسب الأسس والقواعد والمعايير التي تقرها المؤسسة تبعاً لما يتطلبه نشاطها وحسب الأهداف الموضوعية طويلة الأمد. (واضح، ٢٠١٣: ٩٢)

ثانياً: عوامل نجاح العمل المؤسسي

لإنجاح أي منظومة أو مؤسسة يجب أن يتوافر بعض الشروط نسرد فيما يلي أهمها: (الشبلي، د.س: ٤٢)، (عطية، ٢٠٠٦: ١٠-١١)

١- أن يكون هناك الاقتناع اللازم والضروري بهذه الطريقة من العمل وأن نكون على علم تام بضرورته وذلك من خلال دراسة المزايا والعيوب الخاصة به وعوامل إنجاحها حتى نصل للمستوى المستهدف.

٢- أن تتعاون مجالس الإدارة مع النظام وتوفر ما يلزم من تشريعات وقرارات تسهل مهمة القائمين على قيادة المؤسسة وجميع عناصرها حتى تتضافر الجهود ويكفل ذلك التشريعات اللازمة التي تسهل وتزيل كافة العراقيل الإدارية العقيمة.

٣- أن تتنوع البيئات الخاصة بمجالس الإدارة حتى لا تتوحد ثقافتها ومرجعيتها وحتى نستطيع توسيع أنماط التفكير وأيضاً وسائل التنفيذ.

٤- أن تكون اللغة السائدة هي لغة الحوار لا الجدال، وتفعيل مبدأ الشورى بين أفراد المؤسسة.

٥- أن يتم وضع مرجعية موحدة تعد كالتوابت، وتكون بمثابة المحك الذي نرجع إليه ويفصل بين أعضاء المؤسسة ويقرر إذا ما كانت الأهداف قد تحققت أم لا وتحاسب المقصر، ذلك كله وفق خطة عمل واضحة موضوعة بعناية حسب المتغيرات المحيطة المختلفة.

٦- أن نترفع عن أي خلافات شخصية ونحيدها جانباً من أجل المصلحة العامة النهائية للمؤسسة ككل والتي بالتأكيد ستصب على مصلحة كافة الأعضاء والعناصر البشرية ويحدث ذلك بالطبع من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة بين جميع أفراد المؤسسة.

٧- التوسط في الحكم على الأشخاص، حيث يجب الابتعاد عن المبالغة في تقدير شخص ما إلى حد التقديس، بينما نتعامل مع شخص آخر بدرجة أقل، فيجب الحفاظ على احترام الجميع بدرجة متساوية حتى لا يحدث تحيز وتوجيه للآراء .

٨- أن نتمكن من التخطيط بمهارة بدءاً من تحقيق الأهداف وتوزيع الأدوار، وصولاً إلى توقع النتائج الخاصة بالخطة الموضوعة، ويتم ذلك من خلال التأهيل الجيد للقادة و المسؤولين والذين سيقومون بدورهم في تدريب العاملين واستثمارهم وتوجيه طاقاتهم بشكل مميز و فعال.

#### المطلب الثاني: إستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي

باعتبار أن تركيزنا الرئيس في بحثنا على المؤسسة التعليمية ومخرجاتها، فإن التطوير الإداري للمؤسسة التربوية يقصد به مجموعة التعديلات الإيجابية التي تحمل القيم التربوية وتنسق العملية الإدارية في إطار النظام التربوي في مجتمع ما، وذلك بهدف زيادة الفاعلية و تحقيق أفضل استفادة ممكنة، ويعد مرحلة التحسين الإداري وجدنا من أكثر الأشياء إفادةً أنها تتعلق بإحداث تغيير حقيقي ومنظم يدفع المؤسسة إلى الأمام، وهناك مجموعة من الخطوات تضمن عملية التحسين، نذكر منها: (الشبلي، د.س: ٤٢)

- الوقوف إلى المشكلات الحالية والمشكلات السابقة.
- تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة في برامج الجودة.
- تدريب المشرفين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه التطوير العام.
- تقدير التكلفة المادية العامة.
- نشر ثقافة الجودة بين عناصر المؤسسة.

مراحل التحسين المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة (الشبلي: ٦٤)

- تحديد المشكلة بدقة.
- تحليل وفحص دقيق لكل العمليات الخاصة بالتحسين.
- الوصول إلى القياس الحالي وتدخّل تحديد الوضع الحالي للمؤسسة.
- تحديد الهدف من وراء عملية التحسين.
- تقترح عدد من الحلول واختيار أفضلها وانسبها لوضع المؤسسة الحالي.
- تقويم نتائج الخطوات المتبعة للتحسين.

### المبحث الثالث

دور القيادة التعليمية في تحسين الأداء المؤسسي اعتماداً على الممارسات العالمية الحديثة  
المطلب الأول: الممارسات العالمية الحديثة في إصلاح المؤسسات  
• تجربة التعليم في سويسرا:

إنّ نظام التعليم في سويسرا نظامٌ متنوعٌ ومتمتع بقدر المناظر الطبيعية هناك. فهو يعكس التنوع اللغوي، الثقافي والتاريخي في سويسرا، وهو مبني على تناغم معقد بين الاتحاد، الأقاليم والبلديات. وعلى الرغم من أن الدستور السويسري يضمن الاستقلالية للـ ٢٦ إقليم الموجودين في البلاد في مجال التعليم، إلى أنّ كلاً من الحكومة الاتحادية والأقاليم يتشاركون المسؤولية فيما يخص التعليم العالي والتعليم من الدرجة الثالثة.

فالحكومة الاتحادية مسؤولة عن التدريب المهني وعن جامعات العلوم التطبيقية. بالإضافة إلى امتلاكها سلطة على معهدي التكنولوجيا الفيدراليين، وتنظيمها وتشجيعها للأبحاث من خلال المؤسسة السويسرية الوطنية للعلوم (FNS). ويمتلك كل إقليم يحوي جامعة السلطة والاستقلالية لحد كبير فيما يخص هذه الجامعة. وتتلقى الجامعات الإقليمية دعماً مادياً من الاتحاد ومن الأقاليم التي لا تمتلك جامعات خاصة بها أيضاً

يتألف النظام التعليمي السويسري من المراحل التعليمية التالية:

• المرحلة الأولى: تضم روضة الأطفال والحلقة الأولى من التعليم.

• التعليم الأقل من الثانوي.

• التعليم الثانوي الأعلى: الذي يضم تدريب وتعليم مهني (VET) ومدارس التعليم العامة (مدارس الحصول على شهادة البكالوريا ومدارس التعليم الثانوي الأعلى المتخصصة).

• التعليم الثالثي: وهناك نوعان لهذا المستوى، أما النوع الأول فيدعى بالتعليم الثالثي من النمط B والذي يتضمن التعليم والتدريب المهني (PET) خارج معاهد التعليم الثالثي من النمط A، مثل: امتحانات دبلوم PET الفيدرالي، امتحانات دبلوم PET الفدرالي المتقدمة وكليات (PET) أما النوع الثاني فهي معاهد التعليم الثالثي من النمط A الجامعات، جامعات العلوم التطبيقية وجامعات تعليم الأساتذة).

• التعليم والتدريب المستمر (CET).

• تجربة الإصلاح التربوي في كندا

تسيطر المقاطعات على كل ما يخص التحديث وكل ما يخص التطوير بصرف النظر عن المعوقات التي تواجهها من قبل البيروقراطية المركزية، حتى يسير النظام التربوي بالدعم المالي وكذلك الدعم السياسي وهذا ما تقدمه الهيئات الحكومية، تتوزع على كل الأقاليم والمقاطعات مقرات للتعليم سواء كانت مديرية أو وزارة للتعليم، كما يوجد ما يسمى ب (CHEC) وهو ما يمثل مجلس وزراء التربية، حتى يوفر الفرصة لبحث آليات التعاون وتقوم بعملية تبادل في الخبرات بينهم والبحث في المعلومات ويقوم بذلك الوزراء والمديرين، في المحافل الدولية في كندا تمثل تلك المجالس كندا.

منذ عام ١٩٦٨م، حيث لم يحدث إصلاح تربوي شامل إلا الذي حدث في ولاية أونتاريو في كندا عام ١٩٩٦م، حيث عمل على إعطاء كل مجلس تربوي داخل الولاية العديد من الصلاحيات التي لم يكن يتمتع بها من قبل، حيث بلغ عدد تلك المجالس ١٦٨ مجلس، ولكن التغيير الأخير كان وفق معايير ثابتة ومحددة، ويرى الكثير من التربويين أن النتائج المتدنية للطلاب عند مشاركتهم في المسابقات الدولية كانت هي الحافز الذي اعتبره التربويون العامل الأساسي للاحتياج إلى الإصلاح التربوي، ومن أهم الخطوات التي قام بها التربويون للتغلب على تلك النتائج هو إنشاء مكاتب لمراقبة الجودة التربوية، ومن أول القرارات التي اتخذتها تلك المكاتب هو القيام بعمل اختبارات بشكل دوري لطلاب جميع الصفوف سواء كان الابتدائية أو الصفوف الثانوية، وساعدت الوزارة في هذا التغيير بوضع معايير ثابتة يتدرب عليها الأساتذة التربويين. (فرح، ٢٠٠٠ : ٩-١٠)

• تجربة الإصلاح التربوي في السويد

الأمر في السويد كان مختلفاً، حيث الدولة هي المسؤولة عن التعليم، ولكن ليس بالتعليم التقليدي وإنما التعليم غير النظامي، ويعتبر هو أهم اهتمامات الدولة إيماناً منها بفكرة التربية المستمرة طوال الحياة، والنظر إلى التعليم على أنه عملية متجددة، وعلى هذا الأساس قامت الدولة بعدة خطوات، منها: بناء مدارس شعبية عالية منذ عام ١٨٦٨م وحتى الوقت الحالي، وكان اليد الأولى لتمويل تلك المدارس هي المؤسسات الحكومية والهيئات الغير حكومية، حيث أتاحت تلك المدارس فرصة للراشدين الذين لم

يمكنوا من استكمال المدرسة الثانوية بل وتعطي لهم الفرصة للالتحاق بالجامعات، ويعطيهم كل التسهيلات اللازمة للالتحاق بتلك البرنامج.

قد انقسم التعليم غير النظامي في التعليم في السويد إلى ثلاثة أنواع، ألا وهم: (صبيح، ١٩٩٨: ٩٠)

#### - تعليم الحركة الشعبية **Popular Movement Education**:

حيث يقدم تعليم مديني عام، وكانت تلك المدارس تهتم بما لا تهتم به المدارس المعتادة، فكانت تعلم التلاميذ دورهم ومسئولياتهم في الحياة.

#### - تعلم الكبار في المحليات **Municipal Adult Education**:

حيث تهتم تلك المدارس بالجانب المهني للطلاب، وتنمي ذلك المجال استكمالاً لما يدرسه في المدارس الخاصة بالحركة الشعبية.

#### - تدريب لسوق العمل **Labour – Market-Training**:

حيث التدريب على المهن التي تناسب سوق العمل وتحديد وترتيب خبرات الطالب العملية، وبعد المرحلة المتوسطة في السويد يصبح الطالب أمام خيارات متعددة للمرحلة الثانوية، ومنها تكون المدرسة التي يطلق عليها اسم "جيمنازيسكولا" التي تتميز بأن خمس الطلاب الدارسين فيها إن هم تركوا التعليم لفترة ثم عادوا للتعليم مرة أخرى، والهدف من تلك المدارس هو العمل على الدمج بين مختلف المؤسسات التعليمية، وبذلك كانت المؤسسة الواحدة لها العديد من الأهداف التي تعمل على تحقيقها.

#### • تجربة الإصلاح التربوي في اليابان

إن ما توصلت إليه اليابان في المجالات المختلفة كالاقتصاد والسياسة والتربية قد أبحر العالم أجمع مما جعل الأمريكيون منشغلين في معرفة أسباب تفوق الإدارة اليابانية والتي حوّلتها إلى دولة عظمى بعد أن كانت دولة محطمة بعد الحرب العالمية الثانية.

ولقد أثبتت الأبحاث والشواهد في اليابان أنها بعد الحرب العالمية قامت اليابان بتغيير المناهج الدراسية بالمدارس، وعمل أنظمة تربوية جديدة، حيث قامت اليابان بإلغاء المواد التي لم يستفيد منها الطلاب، وإطالة اليوم الدراسي بإضافة عدد ساعات جديدة له، وتوسيع المجال لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من التلاميذ للالتحاق بالتعليم العالي، ووضع قوانين صارمة داخل الفصل الدراسي وخاصة على الواجب المدرسي، ومحاربة الجمود الفكري للتلاميذ. (الموسوي، ١٩٩١: ٢٣١-٢٣٢).

ويعتبر نظام التعليم الياباني نموذجاً للأنظمة التعليمية شديدة المركزية، فوزارة التربية التي يطلق عليها (موبنوشو) هي مركز السلطة والتي تحدد جميع تفاصيل المقرر الدراسي في جميع المواد، وتتاح الفرصة للقطاع الخاص في طباعة الكتب وبيعها، أما المدارس فتدار من قبل الوزارة، وفي كل منطقة مجلس تعليمي تابع للوزارة يدير المدارس الثانوية التابعة له، أما المدارس الابتدائية والمتوسطة فهي تدار من قبل المجلس المحلي. (المحيسن، ٢٠٠٢).

وترفع اليابان شعار (ديموقراطية إدارة التعليم) مع احتفاظها بزمن دراسي يصل إلى ٧ ساعات يومياً، وعاماً دراسياً لا يقل عن ٢٤٠-٢٥٠ يوم سنوياً. حيث يتحقق للطلاب حرية اختيار المقررات الدراسية ومنها مقررات التعليم العام والزراعي والصناعي والتجاري. ولقد أدت الرفاهية الاجتماعية النسبية التي شهدتها اليابان إلى ازدياد الإقبال على الالتحاق بالتعليم الثانوي.

#### المطلب الثاني: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.

للقيادة الاستراتيجية الحديثة دور فعال وهام في تحسين الأداء العام للمؤسسات، وقد تناولنا في مبحث سابق تجارب الدول العالمية في استغلال الطاقات البشرية للوصول إلى أفضل شكل مطلوب للمؤسسة ككل، ما يدفعنا بالضرورة إلى تناول أهمية القيادة الاستراتيجية والذي يؤثر بالطبع في الأداء الإستراتيجي بشكل واضح ومباشر.

ونعني بالقيادة الاستراتيجية والذي يعد مفهوماً حديثاً إلى حد كبير أنها تلك القيادة التي تقوم على التخيل والإبداع في التفكير وكذلك المرونة في التعامل مع العناصر البشرية والتطلع إلى رؤية مستقبلية حقيقية، كما أنها أيضاً تلك القيادة التي تبنى على العلاقة بين الغرض والهدف وفق خطة مرنة متكاملة من خلال التقنيات الابتكارية الإبداعية المختلفة.

#### - أهمية القيادة الاستراتيجية (اللوحي، ٢٠١٧ : ٩)

ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية والتالي القائد الاستراتيجي لعدة عوامي تتعلق بالقيادة وبالقائد نفسه، منها:

١. يتميز ذلك النوع من القيادة عن باقي الأنواع من القيادة في أنه يمتد لنطاق أوسع على جميع المستويات حتى يصل إلى مناطق خارج حدود النطاقات الوظيفية، الأمر الذي يجعل المؤسسة تعيد

- ترتيب عناصر ووحدات الأعمال؛ لذا! فإن قراراته مؤثرة على كافة العناصر لأنها متكاملة، مما يحتم بأهمية الحاجة إلى قائد محنك قادر على إعادة وضع وترتيب ما يراه مناسبًا وفق رؤية مبتكرة.
٢. يمتد تأثير القيادات الاستراتيجية لفترة أطول لأنه دائمًا ما يعمل على مستوى الخطط طويلة الأمد و تقسيمها إلى أهداف قصيرة الأجل.
٣. بناءً على اعتناقه الفكر الاستراتيجي فانه بذلك يضمن حدوث تنظيمي هام فيما يخص الأدوار والخطط والهياكل وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

#### - خصائص القيادة الاستراتيجية

- للقائد الاستراتيجي القادر على تحقيق إنجاز ملموس في الأداء المؤسسي خصائص تميّزه عن غيره من القادة. (اللوحة، ٢٠١٧: ١٠)
- أولاً: القدرة المميزة على امتلاك المواد النادرة: فهو يستطيع برؤيته الفاعلة أن يصل إلى كل ما هو غير منتشر ونادر، مما يكسبه نفوذ أعلى على المدى البعيد نابع من قدرته على إقناع وإبحار مرؤوسيه بما يعرفه من معلومات مما يسهّل عملية قيادتهم.
- ثانياً: المركز الوظيفي: حيث تتميز المواقع العليا بخصائص تميّزها عن غيرها من الوظائف.
- ثالثاً: مساهمته المباشرة في تحديد وتقرير الاتجاه الشمولي للمنظمة: ويظهر ذلك بوضوح من خلال القرارات التي يتخذها وبالأخص فيما يتعلق بالأمور التنظيمية.
- رابعاً: القدرة على التأثير على الغير: وذلك نابع من قدرته على التعامل بحرفية ومرونة مع جميع العناصر والإمكانات البشرية وغيرها.

#### - الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميّز المؤسسي

- بالطبع إن للقائد الإستراتيجي دور هام في تحقيق التميّز المؤسسي ورفع أداء المؤسسات بأنواعها، ويتمحور ذلك الدور الهام في: (اللوحة، ٢٠١٧: ١٤)

#### (١) تحديد التوجّه الإستراتيجي

- ونعني بذلك الرؤية الإستراتيجية والترتيب للمستقبل ووضع تصورات وتوقعات للمشكلات والعقبات المحتملة وسبل حلها.



### ٢) استثمار القدرات الإستراتيجية

ويقصد بها كافة المعطيات المتوفرة المادية منها والبشرية، وأيضًا قد تشمل وسائل الاتصالات والتكنولوجيا المعلوماتية والقرارات الإدارية.

### ٣) تنمية وتطوير رأس المال البشري

حيث يركّز القائد الاستراتيجي على ما يملكه من رأس مال بشري يمكنه من تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تحفيزهم، واستشارتهم على التفكير والإبداع، وللحصول على خلاصة ما لديهم من خبرات، وذلك كله بهدف تكامل الجهود للوصول إلى أفضل القرارات ولكي يضمن القائد إستمرارية المؤسسة، والذي يعد نجاحًا له، فيجب عليه أن يعمل على تدريب وتأهيل القيادات الجديدة من بعده.

### ٤) التعلم المستمر

لما للقائد الاستراتيجي من دور هام ومحوري مميز في إستمرارية تحقيق النجاحات، فإنه بالطبع لا يجب عليه فقط أن يستثمر خبرات الآخرين، بل يجب أن يقوم بالإطلاع عليها والاستفادة منها.

### الخاتمة

في ختام البحث نعرض ما تناولناه فيه ملخصًا، ولقد تناولنا القيادة التعليمية مفهومها، أهميتها المحورية في مناحي الحياة عمومًا وفي العملية التعليمية على وجه الخصوص، كما تعرّضنا إلى كيفية تطوير وتنمية القيادة التعليمية، وكيفية تطوير أداء القائد التعليمي .

كما لم نغفل عناصر القيادة وصفات القائد الشخصية حسب عدة تصنيفات، وما يجب امتلاكه من مهارات لازمة لكي ينجح في مهمته.

ثم تناولنا دور المعرفة العلمية في تكوين القيادة التعليمية والمصادر الرئيسة التي يستمد منها القادة معارفهم، وكيف أن المهارات المكتسبة مثل مهاري تكوين الرؤية ومهارة الاتصال تؤثران بشكل كبير في آلية عمل القائد بالإضافة إلى استعداده الفطري.

كما تطرّقنا إلى كيفية تنمية وتطوير القيادات التعليمية بدءًا من الشروط الواجب توافرها في عملية التطوير مرورًا بالضرورات اللازمة لتطوير القيادات المدرسية وصولًا إلى دور المجتمع المحيط بالمؤسسة في دعم جهودها للتطوير والتحسين.

ولم نغفل أن نعرّف الأداء المؤسسي وعوامل نجاحه، واستراتيجيات تحسينه، وكذلك مراحل التحسين المستمر، ثم ختمنا بحثنا بالممارسات العالمية في إصلاح المؤسسات عن طريق عرض تجارب الإصلاح التربوي في عدة دول، منها سويسرا و كندا، السويد، واليابان، مع شرح لدور القيادة في تحسين الأداء المؤسسي والممارسات الفعّالة للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميّز المؤسسي.

والجدير بالذكر أن موضوع البحث من الموضوعات الهامة التي تستحق البحث والدراسة وأتمنى أن أكون قد وفقت من الله أن أسرد بشيء من الإيضاح بعض الجوانب الهامة في ذلك الأمر...

### النتائج:

أسفرت نتائج البحث عن أن:

- القيادة الواعية هي أحد أهم عناصر إجاح أي مؤسسة والعامل الرئيس في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها على المدى القريب والبعيد.
- يجب اختيار قادة المؤسسات بدقة وعناية شديدة لأنهم كلمة السر في تحقيق التميّز المؤسسي.

- التركيز على دور المعرفة في تكوين شخصية القادة.
- التحسين والتطوير للأداء المؤسسي يتم عن طريق اتباع أسلوب التفكير العلمي.

#### التوصيات:

- بناءً على ما سبق من بحث وتقصّي ودراسة، أوصي بالآتي:
- إزالة المعوقات الإدارية التي قد تعوق عمل القادة والقضاء على الروتين الحكومي الذي يضيع الوقت والمجهود.
  - توفير البيئة التعليمية المناسبة المشجّعة للعاملين بالمؤسسة التعليمية حتى نحفز قدراتهم الإبداعية والابتكارية الكامنة.
  - إطلاق صلاحيات القائد حتى يتمكن من العمل بأريحية واطمئنان غير مهتمًا بالعوائق التي قد تعيق خطته للتطوير.
  - استغلال خبرات وتجارب الدول الأخرى وفحصها بدقة حتى نستخلص منها ما يمكن تطبيقه وفق مجتمعا حسب عاداته وخصائصه.
  - وضع خطط التنمية المستمرة للقادة وتحفيزهم على التطوير والتنمية الذاتية.

### قائمة المراجع العربية

- آل سليمان، زيد بن ناصر محمد؛ الحبيب، عبد الرحمن بن محمد (٢٠١٧) متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع(٣٥)، ص ١٨٣-١٩٩.
- بجتي، آمال (٢٠١٥) القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة (دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية)، مذكرة تخرّج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية.
- الجبر، عبد الله بن عبد اللطيف بن عبد الله (١٩٩٤) القيادة التعليمية تصور يسبق التطبيق، حولية كلية التربية، جامعة قطر، ع(١٠)، ص ٢٤١-٢٥٩.
- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٠) إدارة بيئة التعليم والتعلم، دار الفكر العربي، ط٢، القاهرة.
- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الداوي، الشيخ (٢٠٠٩) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع(٧)، جامعة الجزائر، ص ٢١٧.
- الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السبيعي، عبيد الله بن عبد الله بجيت (٢٠٠٩) الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- سعادة، رشيد (٢٠١١) مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، ع(٦)، المركز الجامعي، غرداية، ص ٣٢٦-٣٣٩.
- الشبلي، هيثم محمود، وآخرون (٢٠١١) إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية (أ نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية)، مجلة العلوم الإنسانية، ع(٣٥)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص ٣٧-٦٩.

- الشهري، عبد الله بن سعد بن سعيد (٢٠١٦) دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج(٥)، ع(١٢)، الأردن، ص٢٨٨-٢٩٨.
- صبيح، نبيل عامر (١٩٩٨) مقدمة منهجية ودراسات في التربية المقارنة، دار الفكر العربي، ط٢، القاهرة.
- عبد الخالق، أحمد محمد (١٩٩١) أسس علم النفس، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر.
- عثمان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٥) مناهج البحث العلمي وطرق كتابة الرسائل الجامعية، دار جامعة إفريقيا العالمية للنشر، الخرطوم.
- عطية، محمد ناجي (٢٠٠٦) البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير، دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة اليمنية، صنعاء.
- الفراهيدي، أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم - البصري (د.س) العين، تحقيق: د. مهدي المخزومي، د. إبراهيم السامرائي، دار ومكتبة الهلال.
- فرح، فيروز (٢٠٠٠) البحث التربوي وصنع القرار (ورشة عمل حول تطور البحث التربوي في التعليم النظامي ومحو الأمية وتعليم الكبار في الوطن العربي)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- اللوح، نبيل شعبان (٢٠١٧) القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني (دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر ضمن المحور الثاني-التميز الإداري والبيئة الإبداعية).
- مخيمر، عبد العزيز، وآخرون (٢٠٠٠) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الموسوي، محمد صادق (١٩٩١) السياسات التربوية لما بعد الحروب، مجلة التربية، ع(٦)، س(٢)، وزارة التربية، الكويت.
- واضح، الهاشمي (٢٠١٤) تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ١.

■ وسطاني، عفاف (٢٠١٠) دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف)، مذكرة مقدمة بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، تخصص إدارة تربية لنيل شهادة الماجستير، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة فرحات عباس، سطيف.

#### قائمة المراجع الأجنبية

- Ashton, N. M, Lewis, S. G % Parfitt, S. A., 2002, Hoxne 2001.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1977) Management of Organizational Behavior 3<sup>rd</sup> Edition-Utilizing Human Resources. Prentice Hall, New Jersey.
- Robins, J.A. & Wiersema, M.F. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, Strategic Management Journal, Vol. 16, pp. 277-299.