



دور القيادة في تجويد عمل التربية والتعليم

عمر الياضي

طالب بسلك الدكتوراه، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية

والاجتماعية السوسية

المغرب

مقدمة:

لا شك أن التعليم يعتبر من أهم الأعمدة التي تبنى عليها الدولة الحديثة فهو يمثل الأسس المتينة التي تنهض بالمجتمع وتساهم في بناء الدولة جنباً مع القضاء والصحة والأمن... بل يمكن القول أن التعليم أهمها؛ إذ لا يمكن أن نؤسس لقضاء جيد دون تعليم جيد وهكذا بالنسبة للصحة والأمن وغيره من المجالات التي تبقى مشروطة في جودتها بالتعليم. ولا يمكن الحديث عن تنمية خاصة في بعدها المستديم دون بناء تعليم حيوي يستجيب لتحديات العولمة التي باتت تحدد خصوصيات الدول وتمحي هوياتهم وتطمس شخصيتهم الثقافية والفكرية دون مركز تعليمي قادر على مواجهة تداعياتها ودفع تحدياتها بما يتلاءم مع تعزيز الهوية دون الانكفاء عليها ولكن الانخراط الايجابي في العصر ومواكبة تطوراتها دون الانحسار والذوبان فيه. وبالتالي، التعليم اليوم يواجه في عصر الثورة التكنولوجية والثورة الرقمية العديد من التحديات والفرص التي فرضتها التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات الرقمية وما تحوّلها من أفاق مستقبلية متعددة إذا تم التعامل معها بمنطق الفرصة التي يجب أن نعتنم.

وقد عرفت الدول جهوداً مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية في المدرسة لتشمل كافة عناصر العملية التعليمية بدءاً من المبنى المدرسي ومرافقه، والمناهج الدراسية وتطويرها والمعلم وإعداد الإدارة المدرسية وتحديثها. ويجمع كل من يتابع مسيرة النظم التعليمية على أن غالبية الدول لا تدخر جهداً من أجل رفع مستوى العملية التعليمية، انطلاقاً من أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجود. وعلى هذا الأساس كان من الحتمي أن تكون نقطة البداية الصحيحة في محاولة تطوير أي نظام تعليمي هي القيادة الترب الفاعلة والوقوف على أساليبها المستخدمة في ممارستها الإدارية، والعملية القيادية أكثر من مجموعة معارف ومفاهيم وتقنيات، وهي أكثر من رؤية على أهمية ذلك كله، إنها احترام وأخلاق يعيشها المسؤول ليحفز العاملين معه على تحمل متطلبات أدوارهم ومسؤولياتهم بقول مفتوحة ويقول راضية مطمئنة. إن مثل هذا الرضا وهذا الاطمئنان وهذا التفاني لا يتحقق للعاملين في النظام مصادفة. إن تحقّقه مرتبط بطريقة التعامل معهم أي بمدى الاحترام والتقدير الذي التي يعامل فيها القائد فريق العمل من خلال القيادة الأخلاقية لفريقه¹.

وهكذا يعتبر التعليم من أهم الحقوق الإنسانية التي يجب الدفاع عنها وصيانتها وضمان استمرارها وحصول الجميع على تعليم جيد وملاءم ومتاح، لأن العملية التعليمية خصوصاً في المراحل الأولى هي التي تصنع عقل وفكر الإنسان، ويهذب أخلاقه ويصقل مهاراته وقدراته، ويطور إبداعاته، ويساعد في تشكيل وعيه الاجتماعي والسياسي الذي ينعكس على دوره في المجتمع ومشاركته في صناعة مستقبله وبناء دولته من خلال خلق جيل قادر على تحمل المسؤولية.

وفي خضم الأزمات العالمية التي تصيب الإنسانية في الوقت الراهن. تبدو الحاجة ماسة إلى القيادة في كل قطاعات المجتمع الإنساني، وإن ضعف القيادة يدعو إلى الكشف المستمر عن السلوك اللاأخلاقي على كل المستويات من المجتمع وفي كل أنحاء العالم، إذ ما يميز القيادة الفاعلة عدة عوامل أهمها: العمل على تطوير المجتمع من قبل المؤسسات التي تخدم المجتمع الإنساني. ذلك ما أشارت إليه نتائج المنتدى العالمي الذي



أقيم في ريو دي جانيرو في البرازيل والتي تضمنت مناقشة العديد من النشاطات منها: حلقة دراسية حول القيم والقيادات المستقبلية، إذ أفرزت تلك المناقشات عن الحاجة إلى نوع جديد من القيادة، ألا وهي القيادة².

فالقيادة سواء كانت قيادة إستراتيجية أو قيادة إدارية تعد خارطة الطريق التي تسيّر عليها المنظمة؛ فهي تشكل منهجية العمل وطرائق الأداء الأفضل للمنظمة ضمن استراتيجية عمل معينه تتبناها القيادة الإدارية بشكل استراتيجي تتحقق من خلالها أهداف ورؤية ورسالة المنظمة وهي جوهر العملية القيادية الإدارية. وبالتالي سواء كانت في القطاع الخاصة أو القطاع العام تعد من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرها هاما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية³.

ولمعالجة هذا البحث نقترح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم القيادة في تجويد عمل قطاع التربية والتعليم؟

تقسيم البحث:

المحور الأول: التأسيس النظري للقيادة

المحور الثاني: دور القيادة في تجويد عمل التربية والتعليم

المحور الأول: التأسيس النظري للقيادة

أولاً: مفهوم القيادة

تعرف القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. وعرفت القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة. بمعنى إن القيادة هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين أفراداً وجماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة⁴.

ونستنتج مما سبق أن القيادة يمكن تعريفها بأنها عبارة عن عملية إقناع والهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم برضي تام وهي تمثل القدوة لهم بتحقيق متطلبات رئيسة يقوم بها القائد وهي التأثير وهو القدرة على إحداث تغير أو إيجاد قناعة) و (النفوذ وهو القدرة على إحداث أمر أو منعه) و (السلطة هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق).

تبرز أهمية القيادة في التوفيق والمواءمة بين ما تم إنجازه فعلاً وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي في المنظمة⁵.

وترجع أهمية القيادة الأخلاقية إلى النقاط الآتية:

- القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- القيادة هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.



- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 - تقوم القيادة بالتحكم في مشكلات العمل وإيجاد الحلول لها وحسم الخلافات وتقريب ووجهات النظر بين المرؤوسين.
 - تتولى القيادة تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة⁽⁶⁾.
- ولاشك أن القيادة تمثل علاقة تأثير بين القائد والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار ظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، وهناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً، وأهم هذه العوامل:
- صفات وشخصيات المرؤوسين وهذه الصفات قد تكون صفات جسدية أو نفسية أو سلوكية.
 - أهداف المنظمة سواء أهدافها الاستراتيجية أو قصيرة الأجل.
 - طبيعة منظمة العمل من حيث حجمها أو نوع نشاطها، وهيكلها التنظيمي... الخ.
 - الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة والقيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها⁽⁷⁾.
- يمارس فيه القائد تأثيره على الجماعة؛ ولذلك فإن عملية القيادة الإدارية تتضمن عناصر أساسية، ولتفهم عملية القيادة الإدارية لابد من إلقاء الضوء على مختلف عناصرها، والتي يمكن إجمالها فيما يلي⁽⁸⁾:
1. **القائد:** يعد القائد أهم عنصر من عناصر القيادة الإدارية. فالقائد هو من يقود الجماعة أو هو من تنقاد له مجموعة من التابعين أو المرؤوسين. وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.
 2. **الجماعة:** لا يمكن أن تكون هناك قيادة إدارية دون أن يكون هناك من يقادون؛ لأن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد جماعة، وتلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، ويعتمد ذلك على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، أيضاً كلما كانت الجماعة أكثر تجانساً يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح.
 3. **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما⁽⁹⁾.
 4. **الموقف:** هو الذي يوجد أو يظهر القائد. فالأفراد قد يكونون قادة في موقف ما، بينما هم غير ذلك في موقف آخر. فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.
 5. **التأثير:** يعتبر التأثير هو حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. ويتمثل أيضاً في إتقان فن الحوار والإقناع، وتحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة، والتحلي بالثقة بالنفس وكذلك الثقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز وتنمية الولاء⁽¹⁰⁾.



المحور الثاني: دور القيادة في تجويد عمل التربية والتعليم

تعتبر القيادة من المواضيع المثيرة للجدل، فهناك من يرى أن موضوع القيادة أمر مبالغ فيه إلى حد كبير، لدرجة أن يكون نجاح المنظمات مستمداً على الأقل من الصدفة، كما هو الحال من خلال الاستراتيجية أو الرؤية أو القيادة، وناقشون محاولات تعريف خصائص القادة العظماء التي تم إثبات أنها غير منطقية أو متناقضة، وأن الدروس العامة حول القيادة بعيدة المنال.

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية شأها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية وهي تتناول أيضاً ألوان من النشاط الاجتماعي الاقتصادي والديني والأخلاقي. فالقيادة هي عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم، والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف التنظيم هو نجاح لهم ويحقق أهدافهم الشخصية، وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات مجموعته ورغبات التنظيم الذي لشمول اليه حمت الشوان ونشوان، وقد تعددت المفاهيم الإدارية نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول التنظيمات الإدارية وصفات القائد وسلوكه ووظائفه وأهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة في إنجاز المهام. إذ يعرف أحد الباحثين القيادة: بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة. أما آخر فيضع تعريفاً شاملاً للقيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد¹¹.

فالقيادة بوابة نجاح استراتيجية مركزية لأي مؤسسة تنشُد النمو وتحقيق الغايات، فهي قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم والاهتمام بالموظفين، والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والمستندة إلى الوصاية والهرومية وسلطة المركز، وذلك وفق إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالأفراد وتطويرهم وتحفيزهم وتعزيز دورهم، وتعظيم أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات كونها تتعامل مع الإنسان وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة وإيجابية تنمي فيه الخلق القويم، وترسخ فيه القيم السامية، والشعور بالمسؤولية عبر منظومة منبثقة من قيم راسخة من المنهج التربوي الأصيل، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، والتي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة.

فالقيادة تمثل انعكاساً للسلوك الأخلاقي للقائد في المدرسة وفي التربية والتعليم، كما أنها إحدى وسائل الارتقاء بقيم وسلوكيات منظومة العمل داخل مؤسسات التربية والتعليم، ولذا سعت العديد من الدراسات إلى الكشف عن درجة ممارسة موظفي المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة لأبعاد القيادة الأخلاقية، والتي أظهرت نتائجها تبايناً واضحاً حول درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية أو مدى ممارسة مديري المدارس لهذه الأبعاد.

إن تأهيل العاملين الجدد يعتبر بمثابة تقديم للموظفين الجدد للمنظمة ككل، وللوحدات (مثل الأقسام) التي سيعملون فيها، وللوظائف والأعمال التي سيؤدونها. بالإضافة إلى هذا؛ فإن التأهيل هو عبارة عن جهود تبذل لانضمام العاملين الجدد ومجهم في المنظمة. فيما يمكن تسميته بالتطبيع الاجتماعي للعاملين الجدد مع أنظمة العمل ومعايير الأداء، والشكل الاجتماعي السائد في المنظمة. وهناك طرق وأساليب كثيرة لتأهيل العاملين الجدد، فقد يكون الأمر غير رسمي من خلال توجيه الرئيس المباشر للموظف الجديد في كيفية أدائه للعمل. وقد يكون الأمر رسمياً من خلال برنامج تدريبي يلتحق به العاملون الجدد لتعريفهم بكافة جوانب العمل بالمنظمة ووحداتها، والوظيفة التي سيقوم بها كل موظف. كما تجدر الإشارة إلى أن ممارسات تأهيل العاملين الجدد لا تهدف فقط إلى تزويد الموظف الجديد بمعلومات عن كيفية ممارسته لوظيفته الجديدة، بل تهدف أيضاً، ومثاليًا، إلى ربط الموظف الجديد وجدانياً بالمنظمة¹².

وبسبب زيادة التعقيد في مجال التربية والتعليم، فإنه ينبغي بذل الجهد للبحث عن القيادات الأخلاقية واختيارها لتقود مسيرة النجاح في التنظيمات التعليمية، وهذا الاختيار ينبغي أن يقوم على الأسس التالية:



- أ. الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.
- ب. اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة.
- ج. اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.
- د. تقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

كما يجب إلحاق الموظف ببرامج قوية تساعد في التعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وترشده إلى أفضل السبل للتعامل مع المشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، وكذلك إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين الآخرين أثناء العمل معهم. وهناك نوعين من تدريب القيادات الإدارية الأول وهو التدريب قبل الخدمة والثاني التدريب أثناء الخدمة⁽¹³⁾.

يفرض هذا على القيادات وعيا متجددا، وتطويرا للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمة واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة. وبحسب نظريات القيادة الحديثة فإن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي الذي وصفه باس بأنه القائد الذي يمتلك القدرة على «بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم».

وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديدا للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة¹⁴.

وتلعب القيادة دورا محويا في تعزيز كفاءة الموارد البشرية التعليمية التي يجب لفهمها الانطلاق من ثلاثة اهتمامات رئيسية تشكل مناظ دوراتها وهي: تطوير وتعزيز الإمكانيات البشرية، وتعزيز التأثير التنظيمي، والتنمية الاجتماعية الشاملة، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساسية الثلاثة مجالا ثابتا للموارد البشرية إلى حد كبير في المجال التربوي والتعليمي¹⁵.

وختاما، فإن القيادة الأخلاقية تبقى أحد الدعائم الأساسية في تحديد مستويات الأداء بكل المجتمعات، وبالتالي في كفاءتها وفعاليتها. وقد برز هذا الفهم بشكل جلي مع تطور أبحاث الإدارة العلمية وظهور بحوث "إلتون مايو" الخاصة بمعنويات العمل واتجاه مدارس البحث في إدارة الأعمال إلى النواحي السلوكية، كما ظهرت اتجاهات قوية لدى الباحثين في الإدارة العلمية في شكل تعاون بين الإدارة والعمال حفاظا على مبدأ الكفاية الإنتاجية كما نادوا بضرورة تركيز الاهتمام على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

الهوامش:

- (1) رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، القيادة الأخلاقية: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2012، ص11
- (2) رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، م، س، ص14
- (3) صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري، 2019، ص21
- (4) نفس المرجع السابق، ص23
- (5) بوهز، محمد ومرزوقي، رفيق: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي (صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية)، جامعة بوزيف، الجزائر، 2009م، ص: 21.
- (6) العجمي، محمد حسين: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008م، ص: 67.



- (7) عبد الملك، طلال: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008م، ص: 27.
- (8) العتيبي، ضرار وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص: 174.
- (9) كلالدة، ظاهر: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997م، ص: 21.
- (10) السويدان، طارق محمد وباشراحيل، فيصل عمر: صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003م. ص: 263.
- ¹¹ رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، م، س، ص 18/17
- ¹² أحمد جابر حسنين، القيادة الاخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 33
- (13) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص: 67.
- ¹⁴ فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 7
- ¹⁵ Thomas N. Garavan, Alma M. McCarthy, Michael J. Morley, Global Human Resource Development: Regional and Country Perspectives, Routledge, 2016, p 4