

## "رؤية تحليلية نقدية للقيادة التحويلية لنظم التعليم المختلفة في الأدبيات المعاصرة"

إعداد الباحثة:

د. ولاء حسين بونيان

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد

كليات الشرق العربي

## الملخص

تهدف المراجعة الأدبية هذه إلى فهم وتطبيق القيادة التحويلية كنظرية وكيفية تطبيقها في مجال التعليم على وجه الخصوص. تستعرض هذه الدراسة تسع أدبيات متمحورة حول استخدام نظرية القيادة التحويلية في التعليم وتحدد ثلاثة موضوعات رئيسية: 1. العولمة والتعددية الثقافية، 2. السلوك والاستعداد، 3. الإنجاز. عند مراجعة هذه الأدبيات، تركز الباحثة على كيفية تأثير القيادة التحويلية على سلوك القيادة وممارستها في محاولة لتحسين إنجازات الطلاب. تدرس الباحثة أيضًا القيود المفروضة على تطبيق القيادة التحويلية. في الختام، خلصت الباحثة إلى أن القيادة التحويلية تتطلب من القادة إظهار مهارات محددة تركز على التنفيذ العادل للإصلاحات الرئيسية. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، السلوك، المشاركة، والعولمة.

## المقدمة

يعد التعليم قطاع حيوي ينبغي أن يكون متجددًا بشكل مستمر. ولذلك فهو بحاجة لقيادة تسعى لمواكبة التغيرات والمستجدات التي تحدث في مجال التعليم. واستنادًا إلى الإيمان الراسخ بالحاجة إلى إصلاح النظم التعليمية الحالية ستعرف نظرية القيادة التحويلية حيث تحاول الباحثة دراسة مدى مناسبة نظرية القيادة التحويلية للاستخدام في النظم التعليمية المختلفة، فعند النظر إلى القيادة التحويلية نجد أن Northouse (2016) قد وصفها بأنها شكلاً استثنائيًا من التأثير على أعضاء الفريق أو التابعين لإنجاز أكثر من ما هو متوقع منهم عادة، وذلك لأن القيادة التحويلية تركز على الطبيعة البشرية والاختلافات الفردية (ص 61). وتعتقد الباحثة أن هذا التركيز سبب منطقي لتطبيق هذه النظرية في المدارس لكونها بيئة حيوية وديناميكية مليئة بالاحتياجات والأهداف المتنافسة. كما ذكر Trmal, Bustamam & Mohamed (2015)، أن التحويل يؤثر على السلوكيات المرتبطة بفعالية القيادة في صنع التغيير ودفع المنظمة إلى النجاح (ص 89).

يوضح Northouse (2016) أن القادة الذين لديهم القدرة على المشاركة والتأثير على الآخرين سيكونون قادرين على تطبيق نظرية القيادة التحويلية. ويصف Northouse القيادة بالكاريزما، والتي يشرحها على أنها القدرة على إلهام الآخرين وتبنيها حسب الضرورة من أجل إقامة علاقات ديناميكية بين القادة وأعضاء الفريق. ويتفق Northouse مع العديد من العلماء على أن عوامل القيادة التحويلية تشمل التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. وتتطلب هذه العوامل مجموعة معينة من السلوكيات في القادة من أجل خلق رؤية مشتركة والوصول إلى الأهداف التنظيمية.

حيث تستعرض هذه الدراسة الأدبيات الموجودة حول نظرية القيادة التحويلية، التي تفحص استخدامها، وتطبيقها، وحدودها في نظام التعليم، وتعرض الأدبيات من خلال تجميعها في أربعة مواضيع رئيسية: 1. العولمة والتعددية الثقافية، 2. السلوك والاستعداد، 3. الإنجاز.

## مشكلة الدراسة

تم تناول القيادة التحويلية بوجهات نظر متعددة والدراسة الحالية ستحاول وضع رؤية تحليلية للقيادة التحويلية لنظم التعليم المختلفة من وجهات نظر الأدبيات العالمية والعربية. وذلك بتسليط الضوء على دور هذه القيادة في الأنظمة التعليمية وانعكاساتها.

وفي هذا السياق يتفق (Berkovich, 2016) مع انتقادات الآخرين بأن القيادة التحويلية لا تقدم إطارًا مفيدًا أو نموذجًا يمكن أن يكون قابلاً للتعميم ولكنه يركز على التأكيد بأن القيادة التحويلية تسد الفجوة بين النظريات، والتي يجب اعتبارها أحد الأصول. ومن الجدير بالذكر أيضًا أن الاحتياجات الفردية والتنظيمية متنوعة للغاية بحيث يصعب على القيادة التحويلية تقديم نموذج شامل.

علاوة على ذلك، توفر القيادة التحويلية مساحة للتفسير والمرونة في تنفيذها. فيمكن أن تواجه القيادة التحويلية قيودًا كبيرة إذا فشل القادة التربويون في إعطاء الأولوية للتعددية الثقافية والإنصاف. حيث تحدث Berkovich (2016) عن قيمة القيادة التحويلية في سياق متعدد الثقافات، لأنه يسمح بفهم متنوع لكيفية تحديد الاحتياجات والقضايا في العديد من البيئات المدرسية. ومع ذلك، يؤكد Lewis, Boston, & Peterson (2017)، إن الانتقال إلى الفهم والوعي الثقافي يجعل من الصعب تطبيق التغيير. فبدون فهم وجهات نظر الآخرين وثقافتهم وخلفياتهم، قد يكون من الصعب التغلب على النزاعات بين المجموعات من أجل بدء عملية القيادة التحويلية. وبالنظر إلى عمل هؤلاء الباحثين جميعًا، ينبغي أن تكون هناك ثقافة لتشكيل الرؤية المشتركة للمدرسة وتحفيز القادة على تبني السلوك الإيجابي من أجل العمل نحو الإنصاف.

في حين أنه من الواضح أن بعض الباحثين التربويين يعارضون هذه النظرية، فإن هذه الانتقادات لا تنفي قيمة وفعالية القيادة التحويلية. وبدلاً من ذلك، يجب النظر إلى حدودها أو قيودها على أنها فرصة لدمج نظريات القيادة الأخرى من أجل تعزيز فائدة القيادة التحويلية. فمن الواضح بأنه في المستقبل يمكن تحسين القيادة التحويلية بتطوير الهيكلة مع السماح بالمرونة في تطبيقها. يمكن أن توفر هذه القيادة فرصًا لمشاركة أصحاب المصلحة الذين لديهم أهداف واهتمامات متنوعة وذلك لتحسين الأداء المدرسي وإحداث التغيير داخل نظام المدرسة بأوجه متعددة.

وبناءً على ما سبق، يأتي سؤال البحث: ما هي أبرز تطبيقات القيادة التحويلية لنظم التعليم المختلفة في الأدبيات النظرية المعاصرة؟

### أسئلة الدراسة

- ما هي أبرز تطبيقات القيادة التحويلية لنظم التعليم المختلفة في الأدبيات النظرية المعاصرة؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على أبرز تطبيقات القيادة التحويلية لنظم التعليم المختلفة في الأدبيات النظرية المعاصرة.
- الكشف عن أهم النظريات المعاصرة المساهمة في تفعيل القيادة التحويلية لنظم التعليم المختلفة.
- التعرف على سبل تفعيل النظريات المعاصرة لخدمة القيادة التحويلية لنظم التعليم المختلفة.

### أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناوله، وأيضاً في تعدد الجهات والمراحل التعليمية التي قد تستفيد منها لذلك تأمل الباحثة أن تحقق من خلالها ما يلي:
  - الوقوف على أبرز تطبيقات القيادة التحويلية لنظم التعليم المختلفة في الأدبيات النظرية المعاصرة.

- تأمل الباحثة في مساعدة الجهات ذات العلاقة بالتخطيط المدرسي والتطوير الإداري في تفعيل القيادة التحويلية
- تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى كافة المنظومة التعليمية من خلال التعرف على أبرز تطبيقات القيادة التحويلية لنظم التعليم المختلفة في الأدبيات النظرية المعاصرة.
- تحليل نتائج الدراسة تساعد في تفعيل القيادة التحويلية على الوجه المطلوب.
- من خلال متابعة نتائج وتوصيات هذه الدراسة فقد تساهم في قيام أبحاث أخرى في مجال القيادة التحويلية بوجه عام.
- تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في تقديم بعض التوصيات لتكون ركيزة لتحسين ممارسة القيادة التحويلية في الميدان التربوي والتي بدورها تساهم في تطوير وتحسين مخرجات التعليم.

### مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعرف القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005, 131).

### نتائج الدراسة

#### العولمة والتعددية الثقافية Globalization and Multiculturalism

يتفق العديد من الباحثين على أن القيادة التحويلية يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص للأنظمة التعليمية التي تسعى إلى مواكبة عصر العولمة والتعددية الثقافية. كما لاحظ Lewis, Boston, & Peterson (2017)، أن العولمة ساهمت في المقاربة بين التعددية الثقافية لتجسيم الفجوة بين الطموح والواقع ليتمكن التربويون من تطبيق القيادة التحويلية. حيث يتطلب ذلك فهم تعدد العوامل اللغوية والاجتماعية والوطنية والعرقية والثقافية التي تؤثر على تحصيل الطلاب من أجل استيعاب الطلاب من جميع الخلفيات الثقافية في النظام التعليمي.

ولتفعيل القيادة التحويلية، ينبغي أن تكون المساواة مكوناً حاسماً للرؤية المشتركة (Lewis, Boston, & Peterson, 2017). حيث يبحث كل من Thorne (2011) و Al Saeedi and Male (2013) كيفية تطبيق القيادة التحويلية على الأنظمة التعليمية التي تشهد تحولات ثقافية ومجتمعية كبيرة.

بينما استكشفت Thorne (2011) دور قادة المدارس والحاجة إلى مشاركتهم في تحسين النظام المدرسي، حيث ناقش النظام التعليمي في دولة الإمارات العربية المتحدة الصراع بين المجتمع الإماراتي المحافظ والحاجة إلى التغيير والتحول في نظام التعليم لديها. فيرى الكثيرون فرصة لتغيير النظام المدرسي، وزيادة أداء الطلاب، ورفع مستوى إتقان اللغة الإنجليزية، ولكي يحدث هذا، يجب على الأفراد إدراك كيف يمكن للتغيير أن يعالج القضايا المنهجية في النظام المدرسي المتعلقة بنتائج التعلم وقدرة المنظمة على النمو ولتلبية احتياجات المجتمع المعولم والتأثير على أداء الطلاب، يجب أن يدرك القادة ضرورة التغيير الذي يتمثل كخطوة أولى في القيادة التحويلية رغم صعوبة الاتفاق على الحاجة إلى التغيير من قبل العديد من الأشخاص (Thorne, 2011).

عند تنفيذ القيادة التحويلية في المجتمعات متعددة الثقافات، هناك مخاوف معينة تأتي مع التكيف والتغيير، ولكن عند وضوح الرؤية يسهل التغلب على المخاوف وتحقيق الهدف. حيث يعتمد نجاح تنفيذ القيادة التحويلية على التغيير في الموقف لإحداث إصلاح حقيقي.

#### السلوك والاستعداد Behavior and Preparedness

من أجل تنفيذ القيادة التحويلية بنجاح، ينبغي أن يتبنى قادة المدارس سلوكيات ايجابية تجاه زملائهم لتعزيز التعاون فيما بينهم. ففي هذا الجانب لا يرى Al Saeedi and Male (2013) بأن الشخصية بمفردها تمثل نجاح القيادة التحويلية، لكنهما يتفقان على أن الخطوة الأولى في القيادة التحويلية تتمثل في بناء المجموعات المستعدة لتغليب نجاح الفريق للتغيير على نجاح الفرد.

يدرس Sun and Leithwood (2012) الخصائص اللازمة لتفعيل القيادة التحويلية: الإلهام، والتحفيز، والكاريزما. حيث يؤكد المؤلفان على الحاجة إلى بناء رؤية مشتركة، والتي تمنح كل من القادة وأعضاء الفريق مساحة للإبداع، ويجب أن يكون القادة على دراية بالحاجة إلى الدعم والتشجيع قبل تفعيل التغيير. ويرى كل من Lewis, Boston, & Peterson (2017)، أهمية توافق الرؤية والهدف النهائي معاً من خلال القيادة التحويلية، وذلك لمواكبة مسار القيادة العالمية حيث تتطلب هذه القيادة المهارة في حل المشكلات وتطوير المعرفة الجديدة باستخدام الامكانيات البشرية والاجتماعية. حيث إن الهدف الرئيسي من القيادة التحويلية هو الإصلاح والابتكار والتجديد، وهذا يتطلب بناء معرفة جديدة من خلال وجهات نظر مختلفة. مما يؤكد ضرورة ربط احتياجات الأفراد (أعضاء الفريق) بالهدف الأساسي للمنظمة (Lewis, Boston, & Peterson, 2017).

ويعد الاستعداد مهما أيضاً للتنفيذ الناجح للقيادة التحويلية، حيث يركز Valentine and Prater (2011) على قادة المدارس الثانوية بهدف فهم كيفية تأثير استعداد القائد على عملية تفعيل التغيير، وتحديداً على مستوى المدرسة الثانوية. ويؤكدان على ألا يكون القادة مستعدين ومطلعين فحسب، بل عليهم أيضاً فهم نوع السلوك الذي يجب أن يقوموا بنمذجته والتعرف عليه لتعزيز التعاون. كما لاحظ المؤلفان على وجه التحديد العلاقة بين اتخاذ القرار وسن التغيير. حيث يمكن أن يساعد استعداد القادة وخبرتهم على اتخاذ القرارات الأكثر أهمية وفعالية والتي سيكون لها نتائج مؤثرة بشكل أكبر.

كما أشار كل من Boberg and Bourgeois (2016)، إلى أن سلوك المعلمين سيتأثر بسلوك القادة، حيث يمكن تحفيزهم وتشجيعهم وإلهامهم من خلال النماذج التي يصنعها قادتهم. ويعتبر التعاون والمشاركة أمراً بالغ الأهمية، مع ضرورة أن يكون الطلاب جزءاً من هذه العملية، ويؤكد Sun and Leithwood (2012) أن الرؤية المشتركة تلهم المعلمين والطلاب على حدٍ سواء.

كنظرية، تتمتع القيادة التحويلية بالقدرة على مراعاة أهداف الجميع في تشكيل التغيير والإصلاح، حيث يمكن للقادة تحديد أولويات أهداف المعلمين، ويمكن للمعلمين التركيز في أهداف طلابهم، وعندما يحدث هذا التسلسل التعاوني من خلال هذه المجموعات سيحدث التغيير الذي يسعون له. وهنا يجب أن يتفهم القادة احتياجات المعلمين لدعمها كلما كان ذلك ممكناً، مما يجعل المعلمين جزءاً مشاركاً في اتخاذ القرارات المدرسية. وبالمثل، تدعو القيادة التحويلية إلى وضع احتياجات الطلاب في مركز الرؤية المدرسية والخطط التي وضعها القادة والمعلمون. ونتيجة لذلك، يتم اتخاذ القرارات المستجيبة لاحتياجات الطلاب، مما يعزز مشاركتهم وبالتالي نجاحهم.

## الإنجاز Achievement

يناقش العديد من العلماء بأن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على تحصيل الطلاب. خلص Sun and Leithwood (2012) إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تحصيل الطلاب، لكنهم يفرقون بين التأثير المباشر وغير المباشر. ففي مراجعتهم للأدبيات، يتفقون مع أن الدراسات الحالية تؤكد أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي محدود ولكنه مهم على كل من تحصيل الطلاب ومخرجات العمل المدرسي. ومع ذلك، استنتج المؤلفون أن التأثير غير المباشر يشمل معظم مخرجات القيادة التحويلية. ويتمثل أحد التأثيرات غير المباشرة للقيادة التحويلية في أن التعاون بين أعضاء هيئة التدريس يوفر نموذجًا للطلاب حول كيفية تحقيق الحكمة المشتركة للنتائج (Lewis, Boston, & Peterson, 2017). ولكن لتهيئة بيئة تعزز التعاون، يجب على القادة التواصل مع المعلمين وإقامة علاقات تفاعلية فيما بينهم (Valentine & Prater, 2011). ويؤيد عمل Al Saeedi and Male (2012) هذا الأمر حيث أنها يوضحان أن قادة المدارس يدركون المعوقات التي تواجه مدارسهم ويسعون إلى تقديم الدعم للمعلمين عند تنفيذ التغيير والإصلاح. على عكس Sun and Leithwood (2012)، لا يرى Valentine & Prater أن تأثير القادة غير مباشر؛ بدلاً من ذلك، يؤكدون بأن القادة لهم تأثير مباشر على الطلاب لأنهم يهتمون بما يحدث في الفصل ويعطون الأولوية له. وكذلك يوازي المستوى التعليمي وخبرة القادة نجاح الطلاب، والمدارس المتفوقة لديها قادة يؤدون أدوار قيادية قوية وفعالة. وهنا ترتبط المشاركة بالإنجاز: حيث يحتاج الطلاب إلى الشعور بأنهم جزء من المجتمع وأن المدرسة تهتم بهم كأفراد لكي يشعروا بالحافز للنجاح. حيث تعد القيادة التعليمية جزءًا لا يتجزأ من القيادة التحويلية، مما يجعل تأثير القادة مباشرًا وليس غير مباشر (Valentine & Prater, 2011).

وفي كل الحالات سواء كان التأثير مباشرًا أو غير مباشر، فمن الواضح أن قادة المدارس لديهم القدرة على تشكيل وتسهيل إنجازات الطلاب ونجاحهم، لا سيما من خلال التعاون واتخاذ القرارات المشتركة مع المعلمين، والتي يتم منحها الأولوية في إطار القيادة التحويلية. حيث تكمن قوتها في أنها توفر إطارًا نظريًا بدرجة معينة من الهيكلة مع مساحة كبيرة للنظر في احتياجات أصحاب المصلحة على تعددهم من قادة ومعلمين وطلاب ومجتمع. بقدر ما يكون القادة قادرين على فهم احتياجات طلابهم، أو مدارسهم، سيكونون قادرين على تقديم دعم المعلمين، والتأثير على تحصيل الطلاب، وإجراء الإصلاح داخل المنظمة التعليمية.

## الخاتمة

تشير الدراسات الحالية إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تكون مفيدة في تحسين ممارسة القيادة المدرسية. في حين أن نغرد القيادة التعليمية هو أنها تتطلب سلوكيات وخصائص محددة، فإن قيادة المدرسة التحويلية تتطلب نفس العمليات بالإضافة إلى مجموعة المهارات المناسبة للقيادة التعليمية من أجل تطبيق الإصلاحات في المدارس. بعد مراجعة القيادة ذات الصلة، خلصت الباحثة إلى أن قادة المدارس يحتاجون إلى مستوى عالٍ من الوعي بأهمية التغيير، لا سيما في الأنظمة التعليمية التي تتصارع مع تعقيد العولمة. علاوة على ذلك، يجب أن يكون القادة على دراية باحتياجات المعلمين من أجل تكييف السلوكيات والمهارات التي يمكن أن تؤثر على الآخرين وتحفزهم. فعندما يتمكن قادة المدرسة من بناء علاقات قوية مع فرقهم، سيكونون قادرين على إنشاء خط أساس مستوحى من الأهداف المشتركة التي تعطي الأولوية لنجاح الطلاب والاستعداد للمساعي المستقبلية. تعتقد الباحثة أنه يمكن استبدال الكاريزما بمهارات وسلوكيات أقوى يمكن لقادة المدرسة استخدامها لتحفيز الآخرين. وبهذا سيكون المعلمون الذين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة أكثر استعدادًا لدعم قادتهم، وسيكون قادة المدارس الذين يمكنهم المشاركة في عملية التعلم وتطوير مفهوم القيادة التعليمية أكثر تمكنا على تعزيز العملية التعليمية من خلال تطبيق القيادة التحويلية.

References

- Alsaeedi, F., & Male, T. (2013). Transformational leadership and globalization: Attitudes of school principals in Kuwait. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 640-657.
- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: Time to part ways? *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609-622.
- Boberg, J. E., & Bourgeois, S. J. (2016). The effects of integrated transformational leadership on achievement. *Journal of Educational Administration*, 54(3), 357-374.
- Lewis, E., Boston, D., & Peterson, S. (2017). A global perspective of transformational leadership and organizational development. *Journal of Research Initiatives*, 2(3), 1-6.
- Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal Of Nursing Management*, vol. 13, no.1.
- Northouse, P.G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Transformational school leadership effects on student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4), 418-451.
- Thorne, C. (2011). The impact of educational reforms on the work of the school principal in the United Arab Emirates. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 172-185.
- Trmal, S.A., Bustamam, U.S.A., & Mohamed, Z.A. (2015). The effect of transformational leadership in achieving high performance workforce that exceeds organisational expectation: A study from a global and Islamic perspective. *Global Business and Management Research*, 7(2), 88-94.
- Valentine, J.W., & Prater, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), 5-30.

## “Appraisal of the Analysis of Transformational Leadership of the Education Systems in Contemporary Literature”

Dr. Walaa H. Bunaiyan

### Abstract:

This literary review aims to understand and apply Transformational Leadership as a theory and its application, especially in education. In this study, three main themes are identified through reviewing and analyzing nine studies on Transformational Leadership Theory in Education; the themes are 1. Globalization and Multiculturalism, 2. Behavior and Preparedness, and 3. Achievement. In reviewing these works, a focus is centered on enhancing students' achievement, given improved leadership behavior. The limitations within the application of Transformational Leadership are also discussed within this review; the author later concludes that it can be applied successfully through commitment and advanced and fair skillset of the leaders.

**KEYWORDS:** transformational leadership, behavior, engagement, globalization