



تصور مقترح لاختيار القيادات التحويلية لمديري التربية والتعليم في الأردن

## A Proposed Vision for Selecting Transformational Leaders for Education Directors in Jordan

د. كفى محمد الحمود - دكتوراه إدارة تربوية - جامعة اليرموك

Dr-Kafa Mohammad ALHmoud

PHD.Management Educational-Yarmouk University

[kafaalhmould19@gmail.com](mailto:kafaalhmould19@gmail.com)

## المخلص

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى التصور المقترح لاختيار القيادات التحويلية لمديريات التربية والتعليم وتحدياتها وأثرها على المستقبل، للخروج منها بمقترحات وإجراءات تساعد على اختيار القيادات التحويلية، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت الموضوعات ذات الصلة بالدراسة الحالية، وتعتمد الدراسة الحالية تحليل الأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية من خلال المنهج التحليلي، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، قدمت الدراسة الحالية مقترحات تربوية لاختيار القيادات التحويلية ارتكزت على خمسة معايير هي: المهارات والخصائص الشخصية، والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في العمل، والأخلاق، والتقويم، والكفايات. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: عقد برامج تأهيلية وتدريبية بشكل مستمر للقيادات التربوية؛ بحيث تواكب مستجدات العصر والتقدم التكنولوجي، والتغيرات العالمية، مثل أخلاقيات القيادة، وفن التعامل مع الآخرين، والمهارات الإدارية الحديثة، فن القيادة المهلّمة، إدارة الذات، وتطوير معايير لاختيار مديري التربية والتعليم بما يسهم في اختيار القادة التحويليين، التركيز في برامج التدريب المهني والتطوير لمديري التربية والتعليم على جانب القيادة عمومًا والقيادة التحويلية على وجه الخصوص: على أن تتضمن تلك البرامج: مهارات التأثير المثالي (الكايزمي)، مهارات الحفز الإلهامي، ومهارات الأثارة الفكرية، ومهارات الاهتمام الفردي.

الكلمات المفتاحية: تصور ، القيادات التحويلية، التربية والتعليم.

## A Proposed Vision for Selecting Transformational Leaders for Education Directors in Jordan

### Abstract

This study aims to identify the proposed scenario for choosing transformational leaders for education directors, their challenges, and their futuristic impact; to create proposals and procedures that help in selecting transformational leaders, The current study differs from previous studies in the methodology of the study, as the current study through the analytical method in terms of analysis reviewing of previous research, studies, and educational literature. in lighth of the results of previous studies the current study. proposes educational criteria for selecting transformational leaders based namely, skills, personal

characteristics, academic qualifications, work experience, ethics, evaluation , and competencies. The study has recommended to staying up to data and holding continuous rehabilitation and training programs for educational leaders in order to keep pace with global developments, and changes: leadership ethics, modern management skills, creativity leadership, self management, and developing criteria for selecting education administrators to contribute to the selection of transformational leaders, focusing in professional training and development programs for education administrators on the aspect of leadership in general and transformational leadership in particular, These programs should include: the skills of perfect (charismatic) influence, the skills of inspirational motivation, the skills of intellectual arousal, and the skills of individual attention. **Keywords:** visualization, Transformational Leadership, Educatio

## مقدمة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، ومن أهم عناصر العمل الإداري، فقد أسهمت القيادة إسهامًا كبيرًا في تطور المجتمعات البشرية، وأصبحت عاملاً مهماً في التطور الحضاري على مر العصور، حيث تسعى المؤسسات التربوية والتعليمية إلى تحقيق الرؤية والرسالة والخطة الإستراتيجية والقيم والأهداف التربوية، للنهوض بالعملية التعليمية والوصول إلى مخرجات ذات كفاءة وفاعلية التي تكون قادرة على بناء المجتمع، وقادرة على مواجهة التحديات المعاصرة من خلال ما تشهده المؤسسات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة، ومنافسة شديدة، وتزايد المشكلات التنظيمية في ظل التغيرات والتطور التكنولوجي، فقد تزايدت في العصر الحديث بصورة ملحوظة، فتقع على عائق التربية بناء أفراد قادرين على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف العملية التعليمية وهذا يتطلب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق أهداف المجتمع، ولديهم رؤية مستقبلية، بما يعود بالفائدة على الفرد نفسه وعلى المجتمع، حيث أصبح نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها واستمرار أزدهارها يتوقف كثيرًا على القيادة الناجحة، فلا بد من يتولي القيادة أن يكون لديهم قدرات، ومهارات وصفات متميزة تميزه عن غيره وشخصية قيادية.

كما تعد القيادة واحدة من أكبر الاحتياجات في العصر الحديث، فالיום نحن بحاجة لنوع من القيادة ولكن ليس أي قيادة بل قيادة تحويلية على وجه الخصوص، حيث اتفق رجال الفكر التربوي في كل زمان ومكان أن التربية والتعليم

مرآة صادقة للفلسفة التي تتبناها المجتمعات والقيادات السياسية من أجل تطوير المجتمع وتقدمه، فالمدرسة هي المؤسسة الفريدة في العصر الحديث التي تمثل مركز البيئة التربوية التي تقوم بعمليتي التربية والتعليم، وهي المؤسسة الاجتماعية التي تنشأ في حياة ابنائها والمدارس على اختلاف مراحلها مستوياتها التعليمية تعمل في إطار مجموعة الأهداف تصل في النهاية إلى الهدف الأسمى المنشودة من التربية والتعليم للأجيال في الحاضر والمستقبل (حسان والعجمي، 2007).

تعد عملية اختيار القيادات التربوية من أهم وأخطر العمليات الإدارية على الإطلاق، فالقائد التربوي قائد ملهم وذو شخصي كاريزمية وبأني شخصية القادة المستقبلين، موجه للمجتمع ذو كفاءة مبدعة وفعال، ولا بد من وضع أسس ومعايير لأختيار القيادات التربوية المهمة حتى يكون لدى المجتمع قادات تربوية من أجل صنع المستقبل (السعود، 2020).

كما إن القيام باختيار القيادات المهمة لا بد من الاختيار الصحيح والتمتقن ضمن معايير لترشيح للوظائف القيادية، وهذا أمر في غاية الأهمية للمؤسسات التربوية والتعليمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من أجل تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التي يعمل بها، بكل كفاءة واقتدار، فعملية الاختيار ليس بالأمر السهل حتى تستطيع المؤسسة اختيار الموظفين الأكفاء ضمن المعايير من أجل التعامل ومواجهة المشكلات التي تواجهها بكل كفاءة. (شافي، 2010).

تعد القيادة التحويلية في المجال التربوي أداة فعالة لتنظيم وتوجيه العاملين وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم داخل المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسات التربوية لن تحقق أهدافها إلا بوجود قيادة فاعلة ومرنة تستطيع تيسير أمورها في ضوء العصر الحالي، وعملية يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي، ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة، وهي نمط من القيادة يؤدي إلى وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر والتنوير، حيث تنبع أهمية القيادة التحويلية من دورها الأساسي في كافة جوانب العملية التربوية التي تؤثر على أداء العاملين من حيث حماسهم ودافعيتهم وروحهم المعنوية (شقوارة، 2013).

أشار يانج (Yang, 2011) أن القيادة التحويلية هي من الأساليب القيادية القادرة على تطوير المؤسسة التعليمية نحو الأفضل، لأنها الأكثر قدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العصر الرقمي والثورة المعرفية، وأن القيادة التحويلية هي من أهم الأساليب القيادية القادرة على تحسين جودة التعليم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، حيث يقوم

القائد بدور القدوة للعاملين، ويعمل على تعزيز الثقة لديهم واكتساب ثقتهم من أجل تحسين أدائهم، وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

وفي مجال القيادة ترى الجبر (2010) أن القائد التحويلي يعمل على تحفيز العاملين تحت إدارته من أجل تحسين أدائهم، من خلال استخدام عدد من الوسائل الإنسانية والقيادية مثل الدعم العاطفي والعمل على توفير المناخ التنظيمي لنشر الانفعالات الإيجابية داخل المؤسسة. ويدعم هانتشتسون وجاكسون هذا الرأي (Hutchinson & Jackson, 2013) بأن القائد التحويلي يعمل على نشر الثقافة التنظيمية التي تسودها الانفعالات والمشاعر الإيجابية. وتركز القيادة التحويلية على تحفيز العاملين ووضعهم بمكان يشعرون بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من مهام وواجبات، وتعمل هذه القيادة على التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، مما يعزز الولاء التنظيمي، الثقة، والانتماء للمؤسسة (Forst, 2006).

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أهمية الإداريين في مديريات التربية والتعليم لأسلوب القيادة التحويلية باعتباره الأسلوب الأمثل لقيادة عمليات التغيير في المؤسسات التعليمية، ذلك أن الإداريين في المديريات يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن النماذج القديمة التي لم تعد تناسب ظروف العصر الحالي، أي أنهم يجب أن يصبحوا قادة تحويليين.

#### مشكلة الدراسة:

من خلال قراءات الباحثة ومطالعتها عن نظريات القيادة بشكل عام، تشكل لديها فئات بأهمية القيادة التحويلية، ودورها في إدارة التغيير في مؤسسات التعليم وكذلك إجراء التطوير التنظيمي بها من خلال تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية نحو قبول التغيير والتجديد والإصلاح التعليمي، وكذلك تطوير قدرات ومهارات الأفراد بما يؤدي إلى زيادة أدائهم ومهاراتهم وكفاءتهم، وأنها موضوع جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي أن القيادة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن ممثلة بمديري المدارس بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلائم مع المتطلبات والتطورات والتغيرات المعاصرة ومما لاشك فإن القيادة التحويلية عنصر هام في تحقيق النهوض بالعملية التعليمية، والعمل على نجاحه في المؤسسات.

يعد الهدف الأساسي والجوهرى لعملية اختيار القيادات التربوية هو التأكد من اختيار افضل الأشخاص المؤهلين لملء شاغر معين، إذ إن عملية اختيار الأفراد غير الصالحين المتقدمين للعمل يؤثر بشكل سلبي على العمل وعلى القائد التربوي، وعلى المصلحة العامة، كما أنها تعيق من تحقيق الأهداف المنشودة. فعملية الاختيار تهدف بشكل أساسي للحصول على أفضل وأكفء المتقدمين للعمل ، من خلال الموازنة بين صفات المتقدم الشخصية والمؤهلات العلمية التي يمتلكها. وما يتطلب العمل (سالمان، 2013).

أن ما سبق يثر في ذهن التساؤلات، حول مدى توفر هذا النوع من القيادة في المؤسسات التعليمية، ومدى إتاحة الفرص لتطبيقه، ومتطلبات هذا التطبيق. لذا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: (ما التصور المقترح لاختيار القيادات التحويلية لمديريات التربية والتعليم في الأردن؟)

أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لاختيار القيادات التحويلية لمديري التربية والتعليم في الأردن؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم القيادة التحويلية، وما أهم أبعادها؟
2. ما خصائص ووظائف ومهام القائد التحويلي؟ وما التحديات التي تواجه القادة التحويليين؟

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى التصور المقترح لاختيار القيادات التحويلية لمديري التربية والتعليم في الأردن.
- التعرف إلى مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.
- التعرف إلى خصائص ووظائف ومهام القائد التحويلي، والتحديات التي تواجه القادة التحويليين.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- تعد هذه الدراسة الأولى والندرة (حسب علم الباحثة) التي تناولت موضوع تصور مقترح لاختيار القيادات التحويلية لمديريات التربية والتعليم في الأردن.
- ندرة الدراسات والأبحاث المتعلقة، بمجال القيادة التحويلية واختيار القيادات التحويلية لمديريات التربية والتعليم وبحسب علم الباحثة لم تجد اي دراسة عربية أو أجنبية تناولت هذا الموضوع.
- تكمن أهمية الدراسة انطلاقاً من أهمية موضوع القيادة التحويلية، باعتبارها مدخلاً شاملاً يستخدم لوصف أهمية القيادة للتأثير والتغيير على المستوى الفردي ومستوى المديريات أيضاً، وخاصة اليوم نواجه تحديات كثيرة في عالم متغير يتخطى كل الحدود، وما يتوفر لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم من قوة هائلة، من الطاقة المعرفية والتأثير .
- وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية الدراسة من ناحيتها العلمية فإنه يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل مما يلي:
1. القائمين على وضع السياسات التعليمية والقيادات التربوية من خلال اختيار القيادة التحويلية والعاملين في وزارة التربية والتعليم والميدان التربوي، من قادة تربويين وإداريين وخاصة القيادات الإدارية في الوزارة، للقيام بدورهم في تنمية رأس المال البشري ووضع معايير مناسبة وذات كفاءة لاختيار القادة التحويلين، وتوظيف تلك النتائج في تطوير مقدراتهم في مجال العمل.
  2. تضيف معرفة جديدة قد تفيد الباحثين والمهتمين، وتفتح آفاقاً علمية جديدة للباحثين في الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإشراف التربوي لأجراء مزيداً من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة لتصبح الصورة أكثر وضوحاً حول اختيار القيادات التحويلية.
- مصطلحات الدراسة:**

**القيادة التحويلية اصطلاحاً:** "بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين" (القبلي، العمراني، 2016، 10).

**وتعرفها الباحثة:** بأنها أساليب القيادة التي يتبعها القائد لإحداث تغييرات وتطورات مخطط لها ومدروسة من أجل استشراف المستقبل من خلال رؤيتهم الواضحة وقدرتهم على التعبير عنها ونقلها إلى العاملين معهم بفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

**منهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم المنهج النظري بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بالموضوع؛ لتكوين نظرية عن الأفكار والمفاهيم المتخصصة في مجال الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال تحليل الأدب المتعلق بالدراسة؛ للوصول إلى إجابة عن أسئلة الدراسة وتقديم عدد من التوصيات لاختيار القيادات التحويلية لمديري التربية والتعليم.

### الأدب النظري والدراسات السابقة:

تعد القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الأنساني فقد اصبحت عاملاً مهماً في تعريف الحضارة على مر العصور، فمن أجل أن نفهم الماضي لأبد ان ندرس القادة الذين شكلوا التاريخ ، فعندما نستوعب الحاضر فأنا ننظر إلى القادة السابقين وإلى القادة الحاضرين الذين يؤثرون في حياة الملايين فرؤية هؤلاء القادة تحمل في طياتها مفاتيح المستقبل ولأبد من رؤية هؤلاء القادة للغد على أمل لمستقبل أفضل ليس لأنفسهم بل لأبنائهم والأجيال المستقبل. حيث تعد القيادة محور العملية التربوية الإدارية وضرورة من ضروريات الإدارة ومن مستلزمات جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وفي كل المجالات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتوجيه والرقابة والتقويم والمتابعة، والركن الأساس والجوهري في العملية الإدارية، لما لها من تأثير مباشر على عناصر العملية الإدارية وعامل رئيسي في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية.

أن هناك نظريات حديثة ظهرت في القرن الحادي والعشرين أهتمت بموضوع القيادة ومن أكثر نظريات القيادة شهرة اليوم، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته القيادة التحويلية، وأن من أشهر من كتب عن النظرية التحويلية هو Bass وكذلك Burns ، وتقوم هذه النظرية على إفتراض ان القائد يتمتع بالجاذبية التي من خلالها يستطيع ان يلهم الأتباع ويضع أمامهم منظور المستقبل، ويشحذ فيهم العاطفة والحماس لتحقيق أشياء كبيرة (الحميري ،2015، 189) .

تعد نظرية القيادة التحويلية أحد أهم النظريات الحديثة، التي تدعوا إلى النظرة البعيدة والتغيير نحو الأفضل والتي تشهد تغيرات كبيرة خاصة في مجال التربية والتعليم أحد أهم القيادات التي يجب العمل بها، لما لها من دور كبير في مواكبة هذا التغيير وتلبية إحتياجات المجتمع المعاصر. كما أن القيادة التحويلية قادرة على التعامل مع جميع

المواقف بكفاءة وفاعلية وبأساليب مرنة من خلال التركيز على العاملين داخل مؤسساتهم واحترامهم وتقديرهم وإثارة الدافعية لديهم وتعزيز الثقة في أنفسهم للعمل على تطوير قدراتهم وإطلاق إبداعاتهم (النصير، 2010).

إن القيادة التحويلية تعد مخزون من الخبرات والمواقف الحياتية والوظيفية، والتجارب، جعلت القادة يكتسبون المهارات الواجب توفره بهم وأن يكون لديهم القدرة على التفكير العميق والنظرة المستقبلية، لمواجهة العقبات والتحديات والاستعداد لها، إضافة إلى أن بناء وإعداد القائد التحويلي، لا يترك فقط للصدفة والمواقف والتجارب التي يمر بها الفرد، وإنما هناك الكثير من برامج التدريب وإعداد القيادات، حيث تسهم تسهم البرامج بشكل أسسي في بناء القدرات والخبرات، وتطوير قدرة القيادات وإمكانياتهم، ليجعل هؤلاء القادة متمرسين في العمل الإداري والفني (عيسى، 2019).

تُعد ممارسة أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التربوية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً وأثر القيادة التحويلية يظهر في جوانب عدة مثل: بناء الرؤية ثاقبة للمؤسسة التعليمية، وتعزيز القيم والتزام بأهداف الجماعة، وتوفير الدعم للعاملين المادي والمعنوي، واستثارة التفكير لحل المشكلات، حيث تهتم القيادة التحويلية بتغيير وضع المؤسسة من حالة لأخرى، ومن ثقافة لأخرى، وتعمل على رفع كفاءة وفعالية المؤسسات التربوية على الاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والاستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها وهي تفاعل بين القائد والعاملين فهذا يؤدي إلى التحفيز والدافعية والثقة إلى أعلى المستويات وتجاوزات المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، من أجل تحقيق أهدافها والارتقاء والنهوض بمستوى العاملين فيها (العمراني، القبلي، 2016).

### أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية:

كون أساليب الإدارة لا تصلح لإدارة اليوم في العصر الرقمي، فهذا يتطلب من الإدارة الفاعلية العمل على إيجاد أساليب إعداد واختيار القادة، لتحقيق الهدف في إعادة تشكيل توجهات ورؤى وقدرات ومهارات القادة في المؤسسات التربوية ليصبحوا قادة ملهمين للتعامل مع المواقف والظروف، وأن صناعة القائد تحتاج إلى مهارات إبداعية ، وأن يعاد سياسة التدريب، والاختيار، والتطوير، والمسار الوظيفي، بما يهيئ قيادة تحويلية مبدعة تؤدي إلى أقصى فائدة من الموارد البشرية في المؤسسات باعتبارها القدرة التنافسية للمؤسسات (لافي، 2019).

إن القيادة التحويلية تعد ضرورة حتمية في كافة المؤسسات، فهي تضمن استمرارية المؤسسات بشكل فعال، وأصبحت مطلباً استراتيجي (كاميرون، 2011). والجدير بالذكر أن للقيادة التحويلية أهمية بالغة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية والتعليمية على وجه الخصوص. وقد بين آل حسين (2016) أهميتها بما يلي:

- تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية واقتدار.
- مواكب التطور التكنولوجي ومتغيرات العصر وتوظيفها لخدمة المؤسسات التربوية.
- تعد اللبنة الأساسية والدينامية لفريق العمل، بما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على اتخاذ القرارات الصائبة.
- أسباب حاجة المؤسسات التربوية والتعليمية للقيادة التحويلية:**
- تعد القيادة التحويلية العنصر الجوهري والمهم في جميع النشاطات لأي مؤسسة؛ بهدف رفع كفاءتها ونتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء خدمات او منتجات. كما أن المؤسسات الحديثة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة، مما فرض الحاجة إلى وجود مثل هذه القيادات كقيادة التحويلية في ظل التطورات والعصر الرقمي، وظل تزايد حدة المنافسة الصعبة لزيادة الميزة التنافسية.
- تعد القيادة التحويلية مطلباً أساسياً وجوهرياً للتعامل مع تحديات العولمة، ومع تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وأيضاً العصر الرقمي، وما تتيحه من قدرات غير متوقعة نتج عنها الكثير من المشاكل التي أصبحت عقبة أمام المؤسسات الحديثة، جعل الأمر يتطلب قيادية تحويلية ملهمة لحل تلك العقبات والتحديات.
- دور القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية:**

إن القيادة التحويلية في المؤسسات تسهم في الحفاظ على الموارد والإمكانيات المتاحة والممكنة للمؤسسة والاستغلال الأمثل لها. وحسن استخدامها. وبين ساعد (2016) دور القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية كما يلي:

- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين.
- تنمية وتراكم الخبرات والمهارات الشخصية للأفراد العاملين والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.
- زيادة جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المواقف والمشكلات على مستوى المؤسسة، او مستوى إدراتها وقطاعاتها في المجالات المختلفة الإدارية والفنية والمالية.

وترى الباحثة أن للقيادة التحويلية دوراً مهماً في المؤسسات التربوية، ونجاح هذه المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، حيث تقوم القيادات التربوية بتحويل أهداف المؤسسة التربوية إلى انجازات ونتائج، والقدرة على التعامل مع المتغيرات الخارجية، والقيام بإداء العمليات الإدارية بأفضل ما يكون، من خلال تحليل البنية الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال تحليل SWOT الرباعي. فهي طريقة تحليلية تساعد على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة وإدراك نوعية التهديدات، وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المؤسسات. وتوظيف الإمكانيات الممكنة والمتاحة بأفضل شكل من أجل الوصول لقيادة ناجحة.

حدد كوتير (Kotter, 2012). مجموعة من المراحل التي ينبغي على القائد التحويلي إتباعها لتحسين وضع المديرية نحو الأفضل:

- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والتعاون فيما بينهم ، والاستفادة من خبراتهم.
- الإحساس بضرورة عملية التحويل داخل المديرية والتعرف على الصعوبات والتحديات التي قد تواجه العملية التربوية، بالإضافة إلى التعرف على الفرص الممكنة والمتاحة لبذل الجهود المناسبة لذلك.
- التغلب على المعوقات التي تعيق عملية التحسين، والتطوير، وتشجيع الأساليب والنشطة والأفكار، والعمل على إستئارة دافعية العاملين.
- التخطيط لإنجاز أهداف بعيدة المدى، بوضع خطط استراتيجية تساعد على إحداث التغيير.
- العمل على تطوير الأساليب والوسائل والتي تضمن استمرارية التطوير، وإظهار ترابط بين السلوكيات الجيدة والممارسات والإنجازات المتحققة.

#### المهارات القيادية في المؤسسات التربوية والتعليمية:

وهناك العديد من المهارات القيادية التحويلية، والتي يمكن لمدير التربية أن يستخدمها للقيام بالدور القيادي الذي يستطيع من خلالها التأثير على العاملين داخل المديرية، فإن نجاح القيادة التحويلية في أي مؤسسة، يتطلب توفر مجموعة من المهارات الأساسية، التي تعد ضرورية للقائد الناجح، وامتلاك القائد الناجح لهذه المهارات، ومنها ثقة القائد بقدرات العاملين ومنحهم الثقة الكافية، مع تقديم الدعم والتوجيه كي يحققوا النجاح المتوقع منهم، ومدى قدرته على توظيفها أثناء ممارسة العمل وتعامله مع الآخرين، وقدرته على التأثير في سلوك الآخرين، وتحفيزهم ودفعهم لحب العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ولكي يكون القائد ناجح يجب أن يكتسب مجموعة من المهارات حتي

تجعله يتميز عن باقي القادة، شرطاً أن تتوفر جميع هذه المهارات، كونها جميعها مكملة لبعضها البعض، وبالتالي تستطيع من خلالها أن تحقق الأهداف بطريقة ملهمة.

وأشار الشمري (2017) إلى مجموعة من المهارات القيادية التحويلية التي تعتبر ضرورية لنجاح أي مؤسسة، وتتمثل بما يلي:

الجدول (1): مهارات القيادة التحويلية

المهارة	أهمية المهارة
المهارات الأنسانية	التعامل بنجاح مع أفراد الفريق، ولديه القدرة بالتأثير على الآخرين من خلال الثقة والاحترام المتبادل، والزيادة من قدرتهم على العطاء والنجاح، والتعرف على احتياجات ومتطلبات العمل مع الفريق والعملاء، أشراكهم في اتخاذ القرار
المهارات الفنية	أن يكون القائد متقناً لعمله، وملماً بأعمال الفريق، ويقوم بجمع المعلومات وتحليلها، مدرّكاً للوسائل والطرق المتاحة التي تكون كفيلة بإنجاز العمل بالشكل المناسب، توزيع العمل وتحديد الاختصاصات
المهارات الفكرية	أن يتمتع القائد بالقدرة على رؤية مستقبلية، والقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج، والاستعداد والمرونة، وتقبل أفكار الآخرين، والنقد البناء وقدره الإدراك
المهارات التنظيمية	أن ينظر القائد للمؤسسة على أساس نظام متكامل، ولديه معرفة بأنظمتها وأهدافها ورؤيتها ورسالتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة، ولديه القدرة على تنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات بشكل مناسب.

صفات (سمات) القائد التحويلي:

يرى الجعزي (2016) وناجي (2016، 34) والسكارنه (2010) وأبو النصر (2009) حسان والعجمي (2007) أن القائد التحويلي يجب أن يتحلى بعدة سمات وخصائص كي يتمكن من إدارة التغيير وتطوير المؤسسة نحو الأفضل ومن هذه السمات مايلي:

- يتمتع القائد التحويلي برؤية مستقبلية مشرقة وثاقبة، ومميزة، ومثيرة للمدى المثالي، ولديه قدرة عالية على رسم الخطط لصورة المستقبل المشرقة للمؤسسة، وترجمة هذه الرؤية إلى برامج عمل مميزة تكفل تحويل الرؤية المدركة إلى واقع ملموس.
- قادر على صنع رؤية استراتيجية مستقبلية للمؤسسة.
- يشرك العاملين في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
- يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- لديه مصداقية: فالمصدقية تأتي الشعور بإمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة واستقامة القائد التحويلي ، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير مقابل إتباعهم لرسالة ورؤية القائد الجذاب.
- شعور التابعين بالقدرة والثقة بالنفس: القائد يساعد التابعين على النجاح من خلال وضع معايير أداء مناسبة لمستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في تابعيهم صورته لإدارك الذات، فعندما ينجحون يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أعلى صعوبة وهكذا.
- يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه.
- ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
- ذو حضور واضح ونشاط بدني، فيشارك الناس مشاكلهم وقدرته على تقديم الحلول المناسبة.
- أن يكون لديه حب ورغبة في التغيير الدائم وأن يكون مستعدا لمواجهة المخاطر ويحسب حسابها قبل وقوعها.
- يتصف بالديمقراطية.

مدير التربية والتعليم بوصفه قائداً تحويلياً عليه أن يجعل العاملين أيضاً يعملون كقادة تحويليين بالنسبة للعاملين؛ وذلك من خلال خلق رؤية تعليمية أفضل للعاملين، وتوجيههم، والالتزام باحتياجاتهم واحترام قيمهم (Patton, Webster & Moore-Dent 2017, 40).

مهام القائد التحويلي:

لأجل بلوغ أهدافهم يمارس القادة التحويليون عدة مهام منها

1. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل، الرؤية من أهم عناصر القيادة التحويلية في التاريخ الإسلامي نجد ذلك واضحاً في سيرة الرسول صل الله عليه وسلم فهو دائماً التذكير بالأخرة وهي الرؤية النهائية وعلى القائد أن يوضح الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه للتابعين ( السويدان وباشرحبيل، 2004).
  2. إيصال الرؤية للتابعين: لا بد للقائد من توضيح الرؤية والصورة المستقبلية للأتباع ، فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها ويؤمنون بها، ويوضحه بطريقة مقنعة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها، فالقائد الناجح هو الذي لديه هذه القدرة في إيصال رؤيته بطريقة عاطفية ويشجعهم بتحديد رسالته وتحفيز الإدارة الوسطى على تولى زمام أمور القيادة.
  3. تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال لا يكتفى بشرح الرؤية بل يعيشها، هذا يتطلب كسب واحترام وتفاعل الآخرين وقيام القائد بتطبيق الرؤية للتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .
  4. رفع التزام التابعين تجاه الرؤية، إذا هذه هي المهمة الرابعة للقائد فبعد أن يحدد القائد الرؤية للأتباع ويعيشه ويطبقه على نفسه، فمن أدوره الرئيسية زيادة التزام أتباعه بها، ففي حالة الأزمة أو التغيير المفاجي فيجب على القادة التحويليون أن يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المؤسسة فالقادة التحويليون يجب أن يؤديوا بنجاح الأنشطة الثلاثة الآتية:
- خلق رؤية جديدة لرؤية حالة المستقبل تتطلب تحرير المؤسسة من الأنماط القيادية التقليدية.
  - تعبئة الألتزام: القبول للرسالة والرؤية.
  - الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسما.
  - التأسيس للتغيير (جعل التغيير مؤسسا) يجب أن تتخذ التطبيقات والأهداف الجديدة والقيم بشكل مستمر، وأن الموارد الرئيسية يجب أن تخضع للتدريب وإعادة التأهيل (السكرانه، 2009).
- معوقات القيادة التحويلية:**

يصطدم مديري التربية والتعليم بعقبات كثيرة تعوقه عن تحقيق النجاح، ومنها ما فرضتها ظروف البيئة المحيطة، والبعض الآخر فرضته القوانين والتعليمات، والبعض مرتبط بذاته، أو بنمط قيادته، فيمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاثة أصناف:

جدول (2): معوقات القيادة التحولية

المعوقات	أثرها على القيادة التحولية
المعوقات الشخصية	معوقات ترتبط بذات القائد وتشمل: التردد في اتخاذ القرار، الخوف من الجديد والفشل، عدم القدرة على مواجهة المشكلات وعدم الطموح، عدم الاستقرار النفسي والضغط النفسي.
المعوقات التنظيمية	معوقات متداخلة أيضًا ترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وتشمل: تكون الأهداف في المؤسسة غير واضحة، إتخاذ نمط الإدارة التسلطي، والمركزية، إنعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ، غياب التخطيط والتنسيق، المغالاة في تطبيق التعليمات والقوانين الإدارية، انخفاض الروح المعنوية
المعوقات الاجتماعية	معوقات ترتبط بالإتجاهات والقيم والنظم السادة في المديرية وتشمل: عدم إحترام النظام وقلة الإنضباط، استخدام أساليب القهر والتسلط في بعض الأحيان، والفساد الأخلاقي، سوء استخدام الوقت او عدم تقديره. التمسك ببعض العادات القديمة التي لا تلائم الفترة الحالية.

إن إزالة تلك المعوقات أصبحت حاجة ضرورية وملحة من اجل تنمية القيادة التحولية في المؤسسات باعتبارها ركيزة أساسية لتطوير تلك المؤسسات والإرتقاء بها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس تلك المعوقات الداخلية والخارجية، وبعد تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للأفراد العاملين بالمؤسسات الركيزة الأساسية في إنجاز الأعمال وحل المشكلات وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتحليل سوات.

معوقات اختيار القائد التحولي المؤهل:

هناك العديد من المعوقات التي من شأنها أن تحد وتقف حائلاً دون وصول القادة التربويين من ذوي الخبرة، والكفاءة، والتأهيل، والتدريب المطلوب، لقيادة المؤسسات التعليمية والتربوية ومن هذه المعوقات ما ذكره (حمائل، 2012، 228)، كما يلي:

- النقص الواضح في التقنية المستخدمة أو الجهل في طريقة استخدامها.

- تعدد مصادر التعيين وازدواج منابع المسؤولية، يعملان على أعاقه عمل القائد التربوي، فكثير ما يجرى تعيين شخص أ أشخاص لمؤسسة تعليمية دون علم القائد التحويلي، وقد يحدث العكس في بعض الأحيان، كما يؤدي تعدد مصادر المسؤولية أو ثنائيتها إلى ضعف سلطة القائد التحويلي على اتباعه، وهي أمور لا يمكن إنكار تأثيرها في كفاءة الأداء وفي عملية التطوير والتغيير.
- وجود شبكة من العاملين أعداء التطوير والتغيير داخل المؤسسة، الذين يريدون المحافظة على الوضع القائم، مما يتسبب في صراع بين المجددين والمحافظين.
- وجود بيئة مشحونه ومتوترة تستنزف معظم وقت القائد التحويلي، بحيث لا يمكنه من إنجاز أعماله التي جاء من أجلها، الأمر الذي يتسبب في إظهاره بمظهر المقصر، حتي ولو كان ذا مزايا وقدرات عالية.
- وترى الباحثة أن هذه المعوقات قد تؤثر بصورة مباشرة على اختيار القائد التحويلي من خلال معايير الاختيار المحددة، والتي ربما تمنح المناصب القيادية لغير المؤهلين لها، وقد تؤثر بصورة غير مباشرة من خلال عدم تعاون العاملين معه في إنجاز المهام المؤكدة إليه بما يتسبب في عدم تمكنه من تحقيق ما يصبو عليه من أهداف.

#### الدراسات السابقة:

قام كلا من كوين وديرس، وبيزشوف (Quin, Deris, Bishoff, 2015) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بالإنجاز وتحسين المستوى الأكاديمي، واحداث تطورات إيجابية في مدارس مقاطعة لورس في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (92) معلم، من خلال أداة الإستبانة لجمع البيانات اللازمة، ومن أبرز النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً.

كما هدفت دراسة زاقاك (Sagnak, 2010) التعرف إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاق في المدارس، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين كان عددهم (764) في (50) مدرسة في نيوجرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأعدمت الاستبانة والمقابلة كادائين لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين جميع ابعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الاخلاقي كان بدرجة عالية، إذ أن للقيادة التحويلية المقدره على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي، مما يؤدي، إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة، كما أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية المقدره على تفسير الإنحدار بالمناخ الذي بلغ (40%)،

بل أيضًا لديها القدرة على إصلاح هذا الإنحدار إذا ما طبقت بالطريقة السليمة وذلك لما للقيادة التحويلية من القدرة على تطوير أخلاقيات الفرد وإظهار أفضل ما يملك من سمات وصفات.

أجرت الغامدي (2014) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل القيادة التحويلية في إدارة المدارس الثانوية العامة بمحافظة جدة (بنين وبنات). والتعرف إلى الأدوار للقيادة التحويلية ووظائفها والكشف عن المعوقات والصعوبات، والتعرف إلى أهم المقترحات الإجرائية لتفعيل القيادة التحويلية في إدارة المدارس استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة بمحافظة جدة والبالغ عددهم (186) مديرًا ومديرة، ونظرًا لصغر حجم مجتمع تم أخذ العينة نفي مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة، من خلال إداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، ومن أبرز النتائج أن درجة اهمية متطلبات القيادة التحويلية في إدارة المدارس الثانوية العامة جاءت كبيرة جدًا وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وأن المعوقات التي تحول دون تفعيل القيادة التحويلية في إدارة المدارس الثانوية العامة جاءت بدرجة كبير، وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، ومن أبرز معوقات تفعيل القيادة التحويلية، زيادة الأعباء والمسؤوليات الإدارية والفنية مع ضعف قدرات بعض مديري/ ومديرات المدارس، وأبرز متطلبات تفعيل القيادة التحويلية هو تشجيع روح العمل الجماعي ودعم دور فرق العمل، ومن أبرز مقترحات تفعيل القيادة التحويلية تتمثل في ضرورة استخدام نظم تدريبية متقدمة لتدريب الأفراد وخاصة النظم التدريبية القائمة على إدارة التغيير. ومن أبرز التوصيات للدراسة: تطوير معايير اختيار مديري/ ومديرات المدارس بما يسهم في اختيار القادة التحويليين.

#### تعقيب الدراسات السابقة:

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

إنَّ أبرز ما تميّزت به الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة في حدود علم البّاحثة بأنّها من الدّراسات (الأولى) التي تتّاولت التصوّر المقترح لاختيار للقيادة التحويلية لمديريات التربية والتعليم في الأردن، إذ أنّ البّاحثة لم تجد في حدود اطلاعها أيّة دراسة عربيّة أو أجنبيّة تتوافق مع موضوع الدّراسة الحاليّة ضمن البيّنة المدرسيّة وخصوصًا في الأردن، ولا يوجد دراسات تبحث بشكل مباشر عن التصوّر المقترح لاختيار للقيادة التحويلية لمديريات التربية والتعليم في الأردن.

بالإضافة لندرة الدراسات العربية التي تطرقت إلى التصور المقترح لاختيار للقيادة التحويلية لمديريات التربية والتعليم في الأردن، كما يبدو أن الدراسات السابقة في التصور القيادات التحويلية لمديريات التربية والتعليم في الأردن مازالت محدودة وفي حدود علم الباحثة على حد إطلاعها، لم تجد أي من الدراسات العربية في هذا المجال بالرغم من أهمية هذا الدور في حماية مصادر المعلومات المختلفة، وما تمثله تلك المعلومات من أهمية العصر الرقمي وعصر الثورة المعلوماتية، حيث تعتبر هذه الدراسة أول دراسة عربية في مجال التربوي، تبحث بشكل مباشر في التصور المقترح لاختيار للقيادة التحويلية لمديريات التربية والتعليم في الأردن، في حدود علم الباحثة.

#### أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- التعرف على العديد من المراجع العربية والأجنبية التي يُمكن الاستعانة بها لمزيد من الاطلاع على موضوع الدراسة الحالية. والاستفادة منها في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها. وإعداد الإطار النظري.
- إعداد أداة الدراسة، ومعرفة الإجراءات والساليب الإحصائية التي يتم اتباعها للتحقق من الخصائص السكومترية للأداة صدق وثبات الدراسة.
- معرفة الاساليب احصائية الواجب اتباعها لتحليل نتائج الدراسة الحالية.
- المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية وما اظهرته نتائج الدراسات السابقة.

#### توصيات الدراسة:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة فان الباحثة تتقدم بعدد من التوصيات على النحو التالي:

1. تطوير معايير اختيار القيادات التحويلية لمديريات التربية والتعليم بما يسهم في اختيار القادة التحويليين.
  2. عقد دورات وورش عمل تتعلق بالتعريف بمفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأبعادها وخصائص القادة التحويليين.
  3. التركيز في برامج التدريب المهني والتطوير لمديريات التربية والتعليم على جانب القيادة عموماً والقيادة التحويلية على وجه الخصوص: على أن تتضمن تلك البرامج:
- مهارات التأثير المثالي (الكايزمي): تتضمن امتلاك القائد لرؤية واضحة والأحاساس القوي بالرسالة العليا وأهدافه، ويمتلك قدرات فائقة في التأثير في الآخرين، ويصبح نموذج يقنّدي به، واحترام قدراتهم، وإشراكهم في القرارات ليصبحوا مركزاً للقوى.

- **مهارات الحفز الإلهامي:** وتتضمن مهارة إشراك العاملين في رسم رؤية للمستقبل، وإبتاح الفرص أمامهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وإيضاح التوقعات للعاملين.
- **مهارات الأثارة الفكرية:** وتتضمن مهارة معرفة المشكلات العاملين، وتنمية روح التناقض الإيجابي بينهم، والحوار البناء، والبحث عن الأفكار الجديدة، أثارة التابعين لمعرفة كل ما هو جديد، تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة.
- **مهارات الاهتمام الفردي:** تتضمن فهم الفروق بين العاملين، وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم المستقبلية، وتوثيق العلاقات وروابط التواصل والتعاون معهم وبينهم، تبنى إستراتيجيات التقدير واعتماد الاتصال المفتوح معهم.
- 4. تبنى التصور المقترح لتطبيق القيادة التحويلية في إدارات مديريات التربية والتعليم، وتطبيقه من أجل نقلة نوعية تحويلية في أداء مديري التربية والتعليم، ومن ثم تقويمه. ويمكن للباحثة عرضه على النحو التالي:  
**التصور المقترح لاختيار القيادة التحويلية لمديريات التربية والتعليم في الأردن:**  
**منطلقات التصور:**

**ينطلق هذا التصور لاختيار القيادة التحويلية لمديريات التربية والتعليم من خلال ما يلي:**

1. أن مهمة القائد الرئيسية تتمثل في تحقيق التغيير والتطوير والتأثير، وأن التغيير يتطلب قيادة، وأن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي جديد وفعال.
2. أن القيادة التحويلية تعد مدخلاً أو أسلوباً جديداً للقيادة الحديثة يسعى إلى تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم، وكذلك إجراء التطوير التنظيمي بها. وأصبح هذا النوع من القيادة مطلباً أساسياً وملحاً للمؤسسات التي تتشد التميز والإبداع والتحول المستمر بما يتوافق مع المتغيرات والتحويلات المتسارعة.
3. إن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم يتطلب امتلاك القائد التحويلي لمجموعة من المهارات والقدرات التي تميزه عن غيره.  
**رؤية التصور:**

نحو قيادة تحويلية تقود عمليات التغيير والتطوير والإبداع ... وتواكب التغييرات الإدارية والتربوية المعاصرة، وتستجيب لمتطلبات وخصائص مديريات التربية والتعليم في عصر المعرفة والعصر الرقمي.

## أهداف التصور:

يهدف هذا التصور إلى (تطبيق القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم) وذلك من خلال تمكين القيادات التربوية من امتلاك المهارات التالية:

1. التحفيز الإداري.	2. القيادة الموقفية.
3. حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية.	4. بناء فرق العمل.
5. الأتصال والتواصل.	6. التخطيط الاستراتيجي.
7. التقييم الذاتي	8. تمكين العاملين.
9. الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي	10. إدارة الموارد البشرية

**المستفيدون:** القيادات التربوية بمديريات التربية والتعليم (ذكور، وإناث).

**المنفذون:** قسم الرقابة والإشراف (منفذ رئيس). إدارة التدريب التربوي (منفذ مساند).

**الداعمون:** استضافة مدرب متخصص.

## المتطلبات لكل برنامج:

1. مدرب	2. حقيبة تدريبية
3. مكان التدريب	4. الدعم المادي

## الوسائل التدريبية:

- شرائح مصممه على البوربوينت (Power Point).
- جهاز عرض رقمي (Data show).
- شاشة عرض.
- سبورة بيضاء وأقلام ملونة

## البرامج المحققة للرؤية:

م	البرنامج	مكونات البرنامج	الهدف	المادة	مؤشرات التحقق
1.	التحفيز الإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم الحوافز</li> <li>- أنواع الحوافز.</li> <li>- نظريات التحفيز الإداري.</li> <li>- أساليب تحفيز العاملين.</li> </ul>	<p>امتلاك القائد مهارات تحفيز العاملين لإداء أعمالهم بكفاءة.</p>	8 ساعات	<p>قدرة مديري مديريات التربية والتعليم على تحديد الأداء الناجح والمكافأة عليه (الأداء ملك).</p>
2.	حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم المشكلة.</li> <li>- تصنيف المشكلات الإدارية.</li> <li>- مفهوم اتخاذ القرار.</li> <li>- أنواع القرارات الإدارية.</li> <li>- الأسلوب ابداعيلحل المشكلات واتخاذ القرارات.</li> </ul>	<p>استخدام القائد الأسلوب الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات</p>	8 ساعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل المشكلات في المديريات من حيث الكم والنوع.</li> <li>- اتخاذ القرارات الرشيدة في العمل الإداري والتعليمي.</li> </ul>
3.	بناء فرق العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم فرق العمل.</li> <li>- أسس بناء فرق العمل.</li> <li>- مبادئ بناء الفريق الناجح.</li> <li>- مراحل بناء فرق العمل.</li> <li>- مهارات القائد الفعال.</li> </ul>	<p>تطوير مهارات القائد نحو فرق العمل والعمل الجماعي.</p>	8 ساعات	<p>العمل بروح الفريق الواحد في المديرية.</p>

4.	الاتصال والتواصل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم الاتصال والتواصل.</li> <li>- أهداف الاتصال وأهميته.</li> <li>- عناصر الاتصال وأنواعه.</li> <li>- أنواع التواصل.</li> <li>- مقومات الاتصال الفعال.</li> </ul>	تطبيق القائد لخطوات ومبادئ الاتصال والتواصل الفعال بشكل جيد.	12 ساعة	امتلاك القائد لمهارة الاتصال والتواصل الفعال.
5.	التخطيط الإستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم التخطيط والتخطيط الإستراتيجي</li> <li>- بناء الخطة الإستراتيجية</li> <li>- تحليل سوات.</li> <li>- الرؤية والرسالة والقيم.</li> <li>- الأهداف العامة والتفصيلية.</li> <li>- الخطة التشغيلية.</li> </ul>	تمكين القائد من بناء خطة إستراتيجية بطريقة علمية.	12 ساعة	امتلاك 60% من القيادات التربوية مهارة بناء الخطة الإستراتيجية.
م	البرنامج	مكونات البرنامج	الهدف	المادة	مؤشرات التحقق
6.	التقييم الذاتي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم التقييم الذاتي.</li> <li>- أهمية التقييم الذاتي.</li> <li>- أهداف التقييم الذاتي.</li> <li>- خطوات التقييم الذاتي.</li> </ul>	إكساب القائد المهارات اللازمة للتقييم جوانب العمل التربوي والتنظيمي والعمل على تحليل سوات (SWAT).	12 ساعة	توظيف نتائج عمليات التقييم في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي.

			- مجالات التقييم الذاتي.		
7.	تمكين العاملين	- مفهوم تمكين العاملين وأبعاده. - متطلبات تمكين العاملين. - خطوات تنفيذ تمكين العاملين.	فهم القائد لجوهر تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية.	8 ساعات	امتلاك العاملين حرية وصلاحيات اتخاذ القرارات فيما أسند إليهم من أعمال
8.	الرخصة الدولية لقيادة للحاسب الآلي	- المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات استخدام الحاسب وإدارة الملفات. - معالجة النصوص. - جداول البيانات. - قواعد البيانات. - العروض التقديمية. - المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.	تزويد القائد بالمهارات اللازمة للحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب	ثمانية اسابيع	- حوسبة العمل الإداري. - توفر بيئات تعلم إلكترونية بالمدارس.
9.	إدارة التغيير	- مفهوم التغيير وأهدافه وأهميته. - أنواع التغيير. - قوى التغيير. - الخطوات العلمية لإدارة التغيير.	امتلاك القائد المهارات اللازمة لإحداث التغيير في المؤسسة التربوية	8 ساعات	قدرة 60% من القادة على إحداث تغييرات جوهرية في مدارسهم.
10.	إدارة الموارد البشرية	- اختيار وتعيين واستقطاب وتقييم العاملين.	امتلاك القائد معايير اختيار العاملين بناء على الجدارة والكفاءة	6 ساعات	الكفاءة والقدرة والخبرة والثقة بالنفس أساس

العاملين واستثمارها.	التعرف على قدرات	والاختيار الأفضل،	المهارة والخبرة	العمل والاختيار
				الصحيح، وضع
				الرجل المناسب في
				المكان المناسب

## المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2009). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- آل حسين، سارة. (2018). *القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (15)، 97-179.
- البطوش، خالد عوادة. (2019). *درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة دكتوراه غير منشورة)*، جامعة اليرموك، الأردن، إربد.
- الجعفي، خالد بن سعد. (2016). *الإدارة النظرية والوظائف*. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حسان، حسن، والعجمي، محمد. (2007). *الإدارة التربوية*. دار المسيرة.
- حمائل، عبد عطا الله. (2012). *القيادات التربوية وتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر*. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- سالمان، علي. (2018). *تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الإبتدائية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، (2)34، 390-456*.
- السعود، راتب. (2020). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*. طارق للخدمات المكتبية.
- السكرانه، بلال. (2010). *القيادة الإدارية الفعالة*. دار المسيرة.
- السويدان، طارق، وباشرحبيل، فيصل. (2004). *صناعة القائد*. دار الأندلس الخضراء.
- شافي، عائشة. (2010). *مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية*. الدار الجامعية.
- كاميرون، ويتون. (2011). *الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر*. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- لأفي، منال. (2019). *متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية في دولة الكويت، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، (6)، 63-92.
- ساعد، نهى. (2016). *دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الجبر، زينب. (2010). *القيادة التحولية والتطوير المهني للمعلمين خلفيات نظرية وتطبيقات عملية*. لجنة التأليف والتعريب والنشر.

عيسى، نورة. (2019). القيادة الإبداعية لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية، آفاق جديدة في تعليم الكبار، (4)، 195-231. شقوارة، سناء علي. (2013). دور القيادة التحولية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الاردن -دراسة تحليلية، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة الجنان، لبنان، طرابلس.

الشمري، أحمد حمود. (2017). استخدام مدخل القيادة التحولية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (176)، 1، 712-749.

القبلي، عناية، العمراني، ساهرة. (2017). القيادة التحولية في الميدان التربوي. دار أمان للنشر.

ناجي، نجاح عبد القادر. (2016). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين).

النصير، يوسف. (2010). واقع القيادة التحولية لدى القيادات التدريسية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير (إطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المراجع العربية المترجمة:

- Abul- AL-Nasr, Medhat. (2009). *Future Leaders: The New Distinguished Leadership*. The Arab Group for Training and Publishing.
- Al Hussein, Sarah. (2018). The Creative Leadership of Primary School Leaders, *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, (15), 97-179.
- Al- Batoush, Khaled Awada. (2019). *The Degree of Practicing Transformational Leadership Among Public Secondary School Principals in Southern Jordan and its Relationship to Teachers' Morale From Their Point of View, (unpublished doctoral dissertation)*, Yarmouk University, Jordan, Irbid.
- Al-Jaadhi, Khalid bin Saad. (2016). *Management Theories and Functions*. King Fahd National Library.
- Hassan, Hassan, & Al-Ajami, Muhammad. (2007). *Educational Administration*. AL Masirah House.
- Hamayel, Abd Atallah. (2012). *Educational Leaders and Requirements to Qualify Them to Meet the Developments of the Times. Deanship of Scientific Research and Graduate Studies - Al-Quds Open University, Palestine*.
- Salman, Ali. (2018). A proposed Vision for the Development of a System for Selecting and Training Principals of Primary Schools in the Kingdom of Saudi Arabia, *Journal of the College of Education*, 34 (2), 390-456.
- Al- Saud, ratib. (2020). *Contemporary Trends in Educational Leadership*. Tariq Office Services.
- AL- Sakarneh, Bilal. (2010). *Effective administrative leadership*. Al Masirah House.
- Al-Suwaidan, Tariq, and Basharhabil, Faisal. (2004). *Industry Leader*. Green Andalusia House.
- Shafi, Aisha. (2010). *A strategic Approach to Developing Educational Leaders*. University house.
- Lavi, Manal. (2019). Requirements for Using Organizational Learning as a Strategic Input to Develop Creative Leadership Skills Among Workers in Educational Institutions in the State of Kuwait, *Journal Arab of Literature and Human Studies*, (6), 63-92.
- Shafi, Aisha. (2010). *A Strategic Approach to Developing Educational Leaders*. University House.
- saeid, Noha. (2016). *The Role of Creative Leadership in Improving the Level of Organizational Culture in the Palestinian Ministry of Health, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies, (unpublished master's thesis)*, Al-Aqsa University, Palestine.
- Al-Jabr, Zainab (2010). Transformational leadership and professional development for teachers. Theoretical backgrounds and practical applications. Authorship, Arabization and Publishing Committee.



- Issa, Nora. (2019). Creative Leadership to Develop the Performance of Primary School Principals, New Horizons in Adult Education, (4), 195-231.
- Shaqwara, Sana Ali. (2013). *The Role of Transformational Leadership in Enhancing the Social Responsibility of Private Universities in Jordan - An Analytical Study, (Unpublished PhD Thesis)*, Jinan University, Lebanon, Tripoli.
- Al-Shammari, Ahmed Hammoud. (2017). Using the Transformational Leadership Approach in Developing the Management of Intermediate Schools in the State of Kuwait. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, (176, 1), 712-749.
- Al-Qibli, Inaya, Al-Omrani, Watchful. (2017). Transformational Leadership in the Educational field. Aman Publishing House.
- Naji, Najah Abdel Qader. (2016). *Transformational Leadership Among Secondary School Principals in Gaza Governorates in the Light of Lslamic Educational Thought and Ways to Develop it (unpublished master's thesis)*, Islamic University, Gaza (Palestine).
- Naseer, Yusuf. (2010). *The Reality of Transformational Leadership Among Training Leaders in Technical Colleges in Northern Saudi Arabia and its relationship to change management (unpublished doctoral thesis)*, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

المراجع الاجنبية:

- Yang, M. (2011). Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners. Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality* 40(1) 31-46.
- Quin , J & Deris, A. & Bischoff, G.(2015). Comparison of Transformational Leadership Practices: Implications for School Districts and Principal Preparation Programs. *Journal of Leadership Education*,14(13). 71-85.
- Frost, C. (2006). Multiple Intelligences of Transformational Leaders: an Empirical Examination. *International Journal of Management*, 27(1), 213-256.
- Hutchinson, M. & Jackson D. (2013) Transformational Leadership in nursing: towards a more critical interpretation. *Nursing Inquiry*, 20(1), 11-22.
- Patton, C., Webster, N., & Moore-Dent, J. (2017). The Integration of Spirituality and Transformational Leadership in Higher Education. *Journal of Instructional Research*, 6, EBSCO , 35-41.
- Kotter, John P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press