

## الفصل الخامس

# القيادة التربوية والتعليمية

### مقدمة:

لقد تأثر مجال الإدارة التربوية بالتغيرات المختلفة الناتجة عن التطور التكنولوجي والتي من أبرزها استخدام الحاسوب ونظم تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت من مزايا العالم المتقدم الذي يواكب التطور، وفي ظل ذلك كان التطور في مفاهيم وأساليب الإدارة التعليمية مما أدى إلى تطورها لتصبح ما يسمى بالإدارة التربوية الحديثة.

وتهدف اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة إلى تخطيط وتنمية الموارد البشرية حيث أنها المدخل الأفضل والأنجح لتحقيق تطور ورفع كفاءة أي مؤسسة، ومفهوم إدارة الموارد البشرية يعني تعظيم العائد من الموارد البشرية من خلال توجيه هذه الموارد في الإطار التنظيمي المناسب، ومن بين اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة مفهوم إدارة الفريق الذي يعمل كمجموعة كاملة تشارك جميعها في وضع القرار، وكذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يعني التحسين المستمر في الأداء، وذلك لتطويره مع مراعاة خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية.

وينظر إلى القيادة المدرسية ممثلة في المدير على أنه قائد تربوي تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، فلم يعد يقتصر دوره على إدارة المدرسة ومراقبتها وترتيب السجلات وحفظها وتوزيع الدروس بين المعلمين وحفظ النظام بل أن فعالية دوره الجديد مرتبطة بتحسين كفاية العملية التعليمية وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يديرها المدرسة، وبأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل لهم وحفزهم على العطاء المستمر، فلا عجب أن يواجه تحديث التعليم في الوقت الحاضر كثيراً من المتطلبات من أهمها إيجاد قيادة فعالة يتوقف عليها نجاح المدرسة.

وإن مدير المدرسة يحتل دوراً مهماً وقيادياً في علاقته بالعملين في المدرسة وبالمعلمين خاصة، ويؤثر إلى حد كبير في فاعلية المعلمين وأداء مهمتهم، كما أن الجهود المشتركة لهذه الأطراف تتم في جو من الثقة المتبادلة والعمل القائم على التعاون والتقليل من

نواحي النقد المستمر للمعلم وللمرؤوسين تجعلهم في نظر مرؤوسيهم متميزين غير موهوبين.

وينكر واين، وهوي، وسيل مسكل 1996 Wayne, Hoy and Cecil Miskel أن مديري المدارس يستطيعون أن يحسنوا فاعلية الأداء المدرسي وجودته، وذلك باستخدام عدد من العمليات الحاسمة يطلق عليها الوظائف الكبرى وهي اتخاذ القرار والتحفيز والاتصال والقيادة، تلك هي العمليات الإدارية التي يجب أن يوظفها المعلمون بفاعلية إذا أرادوا أن يساعدوا في تنمية المدارس وجودتها.

إن النظام المدرسي ينعكس أثره على تنظيم الفصل والنظام داخل الفصل والسلوك المناسب الذي يتميز بالعدل والدقة والضبط يتناسب مع المداخل المختلفة الموجودة داخل الفصل، وأن العنصر الجوهرى للنظام الجيد يدرك مع التغذية الإيجابية والسلوك المناسب.

وعلى الرغم من أن مسئوليات المدير هي من المهام الحرجة نظراً لتنوعها واختلاف الأدوار التي يقوم بها، إلا أن نجاح المدرسة يعتمد أيضاً إلى حد كبير على ما يفعله المعلمون مع التلاميذ داخل الفصول.

كذلك من الأمور الحيوية التي يقوم بها المدير عملية صنع القرار، وتعتبر عملية صنع القرار من العمليات الصعبة المعقدة، إذ يتطلب إتقانها مراحل عديدة تبدأ بجمع معلومات متشابهة من مصادر محددة تستند إلى أسس موضوعية، وتعرض لعوامل ومؤثرات عديدة، كما أنها تتأثر بالنمط السائد في الإدارة التعليمية ويؤكد سكرميرتون، وهنت، وأسيورن 1994 Schermerlorn, Hunt & Osborn أن التضيض بالسلطة هو عملية مفيدة لصنع القرارات التي تؤثر على أعمالهم، وأن عملية منح السلطة أو التضيض ترجمت على أنها المشاركة بصنع القرارات كفريق عمل واحد.

وتلعب العلاقات الإنسانية دوراً أساسياً في القيادة التربوية، حيث بدأ التأكيد على العلاقات الإنسانية ودورها المهم في الإدارة عندما أصدر برنارد كتابه الشهير "وظائف المدير" والذي ركز فيه أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، وأصدر سايمون كتابه عن السلوك القيادي وأشار إلى أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرار، وكلاهما يعتبر التنظيم نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات من أجل المشاركة في تحقق الأهداف.

## أولاً: مفهوم القيادة التربوية:

القيادة التربوية ظاهرة اجتماعية وخاصة من خصائص الجماعة يعتمد عليها في تحقيق الأهداف المنشودة حتى تكون محددة وواضحة، وهي تعاون في تحديد الوسائل المناسبة التي تحقق الوصول إلى الأهداف، والقيادة الناجحة هي التي تستوعب كل مستحدث وجديد ويستطيع تقديم ما تحتاجه المؤسسة التعليمية بمعنى تحقيق النتائج المرجوة بأسرع الطرق الممكنة وأكثرها فاعلية.

وبذلك تُعرف القيادة التربوية بأنها هي كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعى مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها على طريق قيامه بدوره.

وتُعرف القيادة التربوية بمفهومها الحديث بأنها هي كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة.

والقيادة التربوية بمفهومها الديمقراطي الحديث فتعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة.

فالقيادة التربوية بهذا المعنى ولأجل التمييز بينها وبين الإدارة التربوية لا تعتمد على السلطة وما منحها من مسؤوليات، وإنما تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة ومصالحها التي لا تتعارض مع الصالح العام، هي المحرك الأساسي للجماعة والضابط لسلوكها.

## ثانياً: أسس القيادة التعليمية:

من أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة التعليمية أيا كان موقعها في المدرسة ما يلي:

(1) أن يكون للقائد فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية والتعليم، وهذه الفلسفة لا تتأثر عرضاً، ولكنها نتاج لخبراته المتعاقبة في الحياة وفي المهنة، وهي تنمو وتتطور شيئاً فشيئاً بالدرس والمطالعة والمشاركة في الندوات والمناقشات وحلقات الدراسات وبرامج التدريب وعضوية الهيئات التعليمية والفنية.

(2) أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان، والثقة بالمبادئ الإنسانية، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- (أ) أن حصيلة تفكير الجماعة المتعاونة أفضل من حصيلة تفكير الفرد الواحد.
- (ب) أن كل إنسان لديه القدرة على أن يسهم إسهاماً فعالاً فيما يعود بالنفع على الجماعة الإنسانية.
- (ج) أن كل فكرة جديدة جديدة بالاستماع إليها ومناقشتها.
- (د) أن الرقي الحق لجماعة ما لا يمكن أن يفرض فرضاً، بل ينمو دائماً من داخلها.
- (هـ) أن من إلزام العناصر بنجاح القيادة في أي مجتمع حر أن يحب القائد من يقودهم ويحترمهم ويقدرهم، وأن يقدم المصلحة العامة على مصالحه الشخصية.
- (و) أن من حق كل إنسان أن يسهم في وضع الأنظمة التي يطلب إليه إتباعها.
- (ز) أنه لا بد من التجديد والتجريب على أسس علمية إنسانية.
- (3) أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة ويمكن أن نذكر منها:

- (أ) القدرة على انتهاز الفرص المناسبة للاتصال بالتلاميذ والمعلمين والآباء اتصالاً مباشراً مليئاً بالعطف والرغبة الصادقة في تقديم المعونة لهم.
- (ب) المهارة في إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية.
- (ج) المهارة في التعامل مع الناس على اختلاف مشاربهم داخل المدرسة وخارجها في سهولة ويسر وفي غير استعلاء.
- (د) المهارة في التخلص مع الروتين المعوق، وذلك بتوزيع الأعمال والإفادة من جميع الإمكانيات البشرية في الجماعة المدرسية.
- (هـ) الاستعداد الدائم لتشجيع العاملين وحفزهم الخاملين والثناء على من يستحق الثناء.
- (و) البعد عن التزمت والتحلي بروح الرعاية.
- (ز) البدء بالنفس وضرب المثل في غير تصنع أو تكلف.

### ثالثاً: خصائص القيادة التربوية:

تتمثل خصائص القيادة التربوية في الخصائص التالية:

#### 1) الشخصية المتكاملة:

تُعني الشخصية المتكاملة توافر الانسجام والأتزان في سلوك القائد سواء في شئونه العامة أو الخاصة، كما تُعني أن يكون القائد رقيباً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه والشخصية المتكاملة للقائد تتطلب سمات الاستقامة والأمانة والإخلاص والخلق الطيب والاستقامة لا تُعني احترام الأنظمة فقط، ولكنها تُعني أيضاً

سلامة النهج والهدف والتطلع إلى المثل العليا، وأن يكون القائد قدوة لرؤوسيه وهو ما ينعكس أثره عليهم لما للقدوة من قوة تفرض نفسها، كما أن الأمانة والإخلاص والخلق الطيب تساعد القائد على زرع الثقة بقيادته لدى الرؤوسين والاطمئنان إلى أن مصالحهم مضمونة لديه.

## 2) الرؤيا المستقبلية وبعد النظر:

يجب أن يمتلك القائد مهارات التوقع والتكهن باحتمالات المستقبل والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والمواقف التي يمكن أن تحدث مستقبلاً وكيفية مواجهتها، وأن لا يستخدم القائد حكمته وصواب رأيه في المواقف المستقرة فقط بل ويستخدمها كذلك ففي هذه المواقف المتغيرة، وأن يشرك معه في رؤياه المستقبلية كافة العاملين معه بما يكون، رابط أو ميثاق بينه وبين رؤوسيه تعزز علاقات الزمالة والتعاون، وتزداد قدرة القائد على التوقع وتكوين رؤياه المستقبلية كلما اتسعت معرفته بما في المنظمة التي يعمل فيها وحاضرها، ذلك أن فهمه لهذا الماضي والحاضر يُمكنه من التنبؤ بالمستقبل ومواجهة الأزمات التي قد تنشأ وتعرض على المنظمة إضافة إلى تمكنه أيضاً من وضع الاستراتيجيات اللازمة والمناسبة لتجاوز هذه الأزمات، كما تزداد قدرة القائد على التوقيع كلما كان أكثر فهماً لمتطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه بما في ذلك إدراكه لعادات واتجاهات ونشاطات رؤوسيه.

## 3) الاعتقاد في أن المدارس لتعليم الطلاب:

فاعتقاد القائد من أن مهمتها الأولى تعليم الطلاب يزيد من قدرته على إقناع رؤوسيه بضرورة تحقيق هذا الهدف ويجعله يكرس كل وقته للعمل، إلا الاعتقاد القائد في هذا الهدف لا يكفي للوصول إليه ما لم يصاحبه اعتقاد وثقة بالعمل الذي يكفل تحقيقه ويتطلب هذا اهتمام القائد بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالمتعة أثناء تأديته هذا العمل بالسعادة عند إنجازه، ولا يأتي هذا إلا إذا توافر لديه الحماس والحفز الذاتي الذي يدفعه إلى الأمام لإنجاز العمل على أفضل وجه.

## 4) القدرة على الاتصال الفعال:

يُعد الاتصال الفعال عصب وأساس أي عمل قيادي فهو الأداء الأكثر أهمية في التأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، والاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه، يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويزيد من شعورهم بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من جهة أخرى يُعرف القائد بحاجات المرؤوسين وأهدافهم ردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم والمشكلات المحتملة وكيفية

مواجهتها، وتشمل قدرة القائد على الاتصال الفعال تمكنه من التعامل مع كثافة وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة.

5) المرونة والعقل المتفتح:

فالقائد التربوي والذي يعمل في مجالات التربية والتعليم ذات الصلة المتطورة والمتغيرة باستمرار هو القائد المرن ذو العقل المتفتح لكل ما يطرأ من أحداث وما يجد من أفكار فهو مرن دون أن يكون متسبباً أو مترمماً، فلا يفرض رأياً مجرد المواجهة به أو نقله عنه ولا يصير على تصرف مجرد صدوره عنه.

6) الاهتمام بالموارد البشرية:

تشكل الموارد البشرية الجزء الهام من عمل أي نشاط تربوي أو تعليمي ومن هنا كان على القائد التربوي أن يعرف الكثير عن الموارد البشرية العاملة معه وعن علاقات الأفراد ببعضها البعض، وهو كقائد يجب أن يكون ملماً إماماً جيداً بالسلوك الإنساني كي يتسنى له معرفة شعور بعض المرؤوسين نحو أنشطة معينة أو نحو غيرهم من الأفراد، وما هو رد فعلهم نحو المواقف المختلفة وماذا يستطيع كل فرد منهم عمله وما لا يستطيع القيام به.

7) تفهم السياسة التعليمية:

فالقائد التربوي لمدارس القرن الحادي والعشرين ينبغي إعداده ليكون رجل سياسة ورجل إدارة في نفس الوقت، فلا يتوقع داخل منظمته وينقطع للعمل الإداري بها، بل يجب أن يكون نشاطه قائماً على التفهم الواعي للسياسة التعليمية وفي إطار السياسة العامة للدولة واتجاهاتها وأن تكون جهوده في مجال عمله وفي نطاق تخصصه موجهة نحو تحقيق مصلحة المجتمع، ويستدعي هذا أن يسعى القائد التربوي إلى تفهم اتجاهات الدولة بالنسبة للنشاط التربوي والتعليمي وأن يجتهد في أن يكون هذا النشاط متمشياً مع الصالح العام، وأن يكون بمثابة قوة دافعة تعمل دائماً على تحقيق ما تهدف إليه التشريعات والقوانين والنظم بأقصى درجة من الكفاءة.

رابعاً: خصائص القيادة المهنية:

1) كي تستطيع القيادات المهنية تحقيق أدائهم لأدوارهم لا بد وأن تتوفر لكل منهم خصائص يكتسبونها عن طريق التعليم النظري والخبرة الميدانية والصلاحيات الشخصية للقيام بالدور القيادي ويتم ذلك عن طريق اكتسابهم للخصائص التالية:

1) المعرفة العلمية التي تمكن القادة من فهم ودراسة السلوك الإنساني ودوافعه والعوامل

التي تؤثر فيما بما يعينه على توجيه التفاعل بين الشباب نحو الغايات التي تهدف إليها، واكتساب المعرفة يأتي عن طريق الدراسة العلمية المنظمة سواء بالنسبة للجوانب الاجتماعية أو النفسية أو الفنية أو الدينية وغيرها.

(2) مجموعة المهارات، وتُعني مهارات النشاط والخدمات التي تؤهل الأخصائي لقدرته تزويد الشباب بمستويات متقدمة في المهارات الجسمية أو العقلية أو الاجتماعية وغيرها، وكذلك المهارات الإشرافية أو الإدارية للمستويات المهنية المتدرجة في وظائف القيادة.

ومن الطبيعي أن تتضمن المهارات أيضاً ما يرتبط بالعمل الفني والمهني الذي يقوم به الأخصائيون، فعلى المستوى الميداني يتطلب اكتساب القادة المهنيين لمهارات تكوين العلاقات وتحليل المواقف والموضوعية وغيرها.

أما بالنسبة للقيادة المهنية على المستوى الإشرافي فيتطلب ذلك معرفة لوسائل وأساليب الإشراف على القيادات الميدانية بقصد إكساب هؤلاء مهارات تساعدهم على العمل مع الناس، وعلى المستوى الإداري أو التخطيطي أو واضعي السياسة العامة فكل يتطلب المعرفة والمهارة لما يتطلبه كل مستوى منها.

(3) مجموعة اتجاهات صالحة للعمل مع الناس كالاتهام بهم وتقدير جودهم وتقبلهم والإيمان بقدراتهم، والمحافظة على مواعيد العمل وإدراك الدوافع وراء تصرفاتهم والقدرة على التحكم في النزعات أو الاتجاهات الشخصية.

### خامساً: مقومات القيادة التربوية:

إن القيادة التربوية ظاهرة اجتماعية وخاصة من خصائص الجماعة يعتمد عليها في تحقيق الأهداف المنشودة حتى تكون محددة وواضحة الروية، وهي تعاون في تحديد الوسائل المناسبة التي تحقق الوصول إلى الأهداف، والقيادة الناجحة هي التي تستوعب كل مستحدث وجديد وتستطيع تقديم ما تحتاجه المؤسسة التعليمية، بمعنى تحقيق النتائج المرجوة بأسرع الطرق المختلفة وأكثرها فاعلية ومن ثم فإن مقومات القيادة التربوية التي تتفق وحاجة الإدارة التربوية الحديثة تتمثل فيما يلي:

- عرض مهارات السلوك الإداري بشكل علمي.
- تنفيذ البرامج والأنشطة التي تعتبر فعالة في تغيير السلوك بالطرق المرغوب فيها.
- تحديد الإنجازات والنتائج بشكل موضوعي.
- توصيل الإنجازات لكافة أرجاء المؤسسة إلى أعلى وإلى أسفل أفقياً.
- تحديد وتوصيل المشكلات والعوائق الرئيسية في سبيل تحقيق الإنجازات المطلوبة.
- توفير جو من الصراحة والثقة والاحترام.

## سادساً: سمات القائد التعليمي الفعال:

القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يدير العمل بطريقة العمل الجماعي ضمن فريق ويدعم كل فرد في المؤسسة التعليمية بالمشاركة في اتخاذ القرار، ويعمل على تنمية مهارة الاتصال لدى أفراد المؤسسة ويسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

ويُعرف القائد الفعال هو القائد الذي يتبع أسلوب حل المشكلات في الإدارة التعليمية ويعمل على تقوية الروابط والصلات بين المدرسين والآباء والطلاب والمجتمع ويعمل على إدارة الفريق ويخطو به نحو الأمان لتحقيق جودة التعليم.

والقائد التربوي الفعال هو المسئول عن توجيه فريق العمل نحو الأهداف المنشودة ويعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين الأفراد والرضا الوظيفي بينهم وتقليل حدة الصراع بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية.

ويتميز القائد التعليمي في المستقبل بصفات وسمات معينة تجعله حقاً قائداً فعالاً ومن أهم هذه الصفات ما يلي:

- لن يكون صاحب السلطة الأوحده متخذ القرار التربوي، وإنما سيكون معتمداً على فرق عمل تختص كل منها بجانب مهم من أمور المؤسسة التعليمية ومسئولة عن تصحيحه وتنفيذه ومتابعته.
- سيكون هو الراعي المنسق المساند لتلك الفرق، ولكن بالقطع لن يكون هو محور الارتكاز الذي تنتهي عنده كل القرارات وتتركز في يده كل الصفات.
- لن يكون رئيساً، ولكن سيكون قائداً يوجه ويود وينبه ويلب، ولكنه لن يسيطر أو يأمر بالمعنى التقليدي لإصدار الأوامر.
- لن يكون متخصصاً مهنياً بل سيكون على دراية كافية وإحاطة واسعة بعلوم كثيرة ومعارف متنوعة تسمح له بالتعامل مع فرق المتخصصين والتفاهم مع جماعات الجراء والمشاركة في بحث المشكلات اعتماداً على منهجية وأسلوب تفكير وتحليل علمي.
- سيكون في المستقبل أقرب إلى مجال التفكير والإبداع منه إلى مجال التنفيذ والتكرار.
- لن يكون بالضرورة ناشئاً في ذات المؤسسة التعليمية التي يتولى إدارتها، ولكن يمكن أن يأتي لها من أي مؤسسة أخرى طالما يمتلك المعرفة اللازمة.
- سيكون في المتوسط صغير السن، ولن يحتاج إلى سنوات طويلة لاكتساب الخبرة حيث وسائل التعلم وتكنولوجيا المعرفة تيسر له الحصول على مخزون معرفي هائل بأقل جهد وفي أسرع وقت.
- يستطيع أن يكتسب كثيراً من الخبرات دون حاجة لسنوات الممارسة الطويلة، وذلك عن طريق المحاكاة.

- سيكون أقل حاجة إلى الحركة والتنقل إذ التكنولوجيا الحديثة تنقل العالم إلى مكتبة كما تنقله إلى مكاتب الآخرين من أي بقعة من الأرض، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الهاتف المرئي والمؤتمرات الهاتفية المرئية وشبكة الإنترنت.
  - قائد التعليم في المستقبل لا يعتمد على ما يسمى المهوبة وإنما سيعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة، فهو متنوع المعرفة متعدد المهارات وخاصة المهارة الإنسانية مرن التخصص قابل للتعامل في مجالات مختلفة يتجنب الانحصر في تخصص واحد.
- وللحصول على قيادات تعليمية فعالة تتمتع بتلك المواصفات لابد من وجود معايير وطرق جديدة لاختيار هذه القيادات.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن تتوافر في شخصية القائد عند اختياره عدد من السمات تتمثل فيما يلي:

- (1) الموضوعية والحسم والشجاعة والصمود أمام المشكلات والعمل على حلها.
- (2) الثقة مع الحنر في الآخرين والاستعداد لتفويض السلطات وقبول القرارات المعتمدة على الإنجاز.
- (3) الاستعداد للعمل لفترات طويلة والسفر والنمو الذاتي المستمر.
- (4) القدرة على تقبل النقد البناء دون حساسية والقيام بعمل التصحيحات المطلوبة.
- (5) صفات شخصية مثل الذكاء والنضج الاجتماعي والدافعية للإنجاز والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

يجب أن تتوفر لدى القادة العاملين بالمؤسسات التعليمية السمات التالية:

- (1) الاتزان: وهي أن نجعل القائد يستجيب للخبرات المختلفة من رؤية ورزانة.
- (2) السلام النفسية: وهي أن تتوفر لدى القائد قدرة كافية من الصحة النفسية والخلو من الاضطرابات الوجدانية حتى يساعد في ترمية علاقات عمل متزنة هادئة مع من حوالية.
- (3) المهارات الكافية في التعامل مع الغير.

**سابعاً: أدوار القائد التربوي:**

تتمثل أدوار القائد التربوي في الأدوار التالية:

(أ) تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين:

وذلك عن خلال قيام مدير المدرسة بدراسة سجلات المعلمين والتقارير الإشرافية عنهم زيارتهم في الفصول وملاحظتهم خارجها، تزويدهم بالمعلومات لزيادة ثقافتهم المهنية

ومنهم على المطالعة المهنية، تحديد احتياجاتهم السلوكية والمعرفية، والتخطيط من أجل تلبية هذه الاحتياجات.

#### ب) تحسين تنفيذ المناهج الدراسية:

وذلك عن طريق قيامه بالاجتماع مع المعلمين لدراسة المواد الدراسية التي تحتاج إلى تطوير البحث عن الطرق الملائمة لزيادة فاعلية الكتب المدرسية، مساعدة المعلمين على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة، التأكد من فاعلية الأنشطة الصفية واللاصفية في تحقيق الأهداف التربوية، البحث عن الطرق المناسبة لتوظيف الإذاعة المدرسية والمكتبية والمختبر المدرسي، وتطوير الوسائل التعليمية وأدوات التقويم التربوي، وزيادة فاعلية الرحلات المدرسية.

#### ج) رعاية الطلاب:

وذلك بقيام مدير المدرسة بإجراء دراسات للتعرف على اتجاهات إقبال الطلاب على المدرسة، إجراء خطط توجيهية لتوعيتهم بالنظام المدرسي، توفير الظروف المناسبة لممارسة الطلاب للأنشطة المدرسية وتمكينهم من بلوغ الأهداف التربوية، وتوفير نظام لتسجيل المعلومات الضرورية عنهم، تنظيم برامج التوجيه والإرشاد لهم، المساهمة في حل مشكلاتهم النفسية، تدريبهم على المشاركة في تسير اليوم المدرسي، توثيق العلاقة بين الطلاب والمعلمين وتوثيق العلاقة بين المدرسة والطلبة والخريجين.

#### د) التعاون مع المجتمع المحلي:

وذلك عن طريق قيام مدير المدرسة بدعوة ولي الأمر إلى المدرسة عندما تظهر مشكلات تحصيلية أو سلوكية تتعلق بولده، ودعوة أولياء الأمور لزيارة المدرسة دورياً ودعمها مادياً ومعنوياً ومشاهدة أعمال أبنائهم عن كثب، ودعوة بعضهم للمشاركة الفعلية في عملية التعليم، وضع خطة للاستفادة من الخدمة المحلية، تنسيق الأنشطة المدرسية المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي.

#### ثامناً: اختبار وتدريب القادة:

ينبغي الاعتماد على أساليب علمية موضوعية لاختيار القادة من المتمتعين بالكفاءة من الأفراد لتبوأ هذا الدور، كما يفضل أن يتم الاختيار من بين الأفراد المتمتعين بالاتجاهات والميول الديمقراطية.

ويتم اختيار القائد بطريقة الاختبارات الموقفية حيث يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي معين كمناقشة موضوع ما أو حل مشكلة معينة.

توزيع للأدوار بينهم، ثم يتم ملاحظة الأفراد الأكثر مياداة والأنشطة فكرياً والأكثر تأثيراً في سلوك الآخرين فيتم اختياره كقائد، وتلك الطريقة وجد أنها أفضل من اللجوء لاختبارات الشخصية وتقدير السمات.

وخلال الحرب العالمية الثانية تم استخدام تلك الطريقة عند اختيار القائد للمهام الحربية الكبيرة مثل أعمال المخابرات، حيث عاش المرشحون معاً في جماعات صغيرة تحت ملاحظة دقيقة ومستمرة من رجال مكتب الخدمات الإستراتيجية بالجيش الأمريكي، وقد تم تطبيق بعض الاختبارات الأخرى على الأفراد كاختبارات الاستعدادات الخاصة والمقابلات الشخصية وغير ذلك.

وأثبتت الدراسات أن معظم سمات الشخصية تكتسب، فإن القادة كدور اجتماعي يتحدد في إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضاً، وبالتالي فالقائد يتم صنعه ولا يولد قائداً، ويتم تدريب القادة في ضوء بعض العوامل التي تسهم في ذلك التدريب.  
ومن أهم العوامل التي تسهم في تدريب القادة ما يلي:

- 1) توافر المدرب الكفاء الدارس ذو العلم والخبرة والقدرة الحسنة.
- 2) بناء جماعة التدريب بحيث تكون قابلة للتغير داخلها وقابلة للنمو أيضاً.
- 3) التدريب العملي على القيادة في جماعات حيث تتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها، وإدراك أسس العمل الجماعي.
- 4) تبادل الآراء ومناقشة المشكلات والحلول بين المدربين والتدريين في حرية ووضوح.
- 5) التدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور وخاصة الطارئة والمفاجئة.
- 6) التدريب في ظل مناخ ديمقراطي وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة، وملاحظة نمو أعضاء الجماعة المتدربة.
- 7) التدريب على النقد الذاتي والنقد البناء وتقبله، بما يضمن تعديل السلوك إلى الأفضل.
- 8) المشاركة الإيجابية العملية من جانب المدربين والتحمس لعملية التدريب.
- 9) الإلمام بعلوم النفس، وبصفة خاصة علم النفس الاجتماعي للإحاطة بسيكولوجية القيادة ودوافع السلوك الاجتماعي.
- 10) المرونة في برامج التدريب بحيث يناسب البرنامج التدريبي طبيعة الموقف ومتطلباته.

ويجب الا يقتصر تدريب القادة على فئة الإدارة العليا بل يجب أن يطال التدريب المستويات الأخرى من القادة كتدريب المشرفين في المصانع ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية

المختلفة في الشركات والمرافق المتعددة، على أن تشمل برامج تدريب هؤلاء على برامج للعلاقات الإنسانية وتنميتها بهدف قدرة المتدرب على قيادة الرؤوسين، وأيضاً تنظيم العمل بهدف الوصول إلى أبسط الطرق لتنفيذ العمل، وبرامج للسلامة والأمن الصناعي بهدف نشر الوعي الوقائي لدى المشرفين.

ويعد إتمام عملية التدريب تأتي مرحلة تقييم برامج التدريب، لأن أي منظمة تريد حساب العائد من هذا التدريب بعد صرف المال فيه، حيث يتم قياس مستوى المتدرب بعد انتهاء البرامج، وهذا يمثل مؤشر الفاعلية أسلوب التدريب وكفاءته.

وأيضاً قياس مستوى المديرين أنفسهم وهو مؤشر لفاعلية البرنامج، علاوة على قياس مستوى الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها المتدرب، مما يمثل مؤشراً على مدى التحسن الحاصل في الكفاءة الإنتاجية والقدرة على العمل التي حصلت بعد انتهاء عملية التدريب، وبالتالي يتم قياس مدى تحقق الأهداف من خلال التقدم العام في كفاءة وأنشطة المنظمة وبالتالي إنتاجيتها.

### تاسعاً: أهمية تدريب القادة التربويين:

إن عملية التدريب للقادة التربويين تساعد في أمور كثيرة منها:

- 1) إيجاد طرق مثلى لأداء العمل المناط إليهم وإنجازه بأقل جهد وبأسرع وقت.
- 2) إيجاد التعاون الفعال بين القادة ومن يتعاملون معهم في بناء الأجيال القادمة والوصول إلى الأحسن بأقصر الطرق وأحسنها.
- 3) إدخال التكنولوجيا الحديثة في تطور القياديين، وذلك لحل مشكلة الإدارة التربوية وتطبيق المبادئ والأساليب العلمية الحديثة سواء كان هذا التطبيق مصحوباً باستعمال الآلات أو غير ذلك.

فمن مظاهر تكنولوجيا تدريب القادة الأخذ بجودة العمليات والنظم التي يقصد بها في تحسين العملية التربوية في تخطيط وبناء المناهج، وتنظيم الطلاب والامتحانات في إطار شامل وهذا الأسلوب يطلق عليه أسلوب تحليل النظم، وحيث أن التربية ترتبط في عصرنا الحاضر بالتكنولوجيا لذا يجب إعداد القياديين إعداداً تاماً وشاملاً ليكون لديهم الاستعداد الكافي لمواجهة ما يصادفهم من مشاكل التكنولوجيا الحديثة في التربية.

## عاشراً: أساليب تدريب القادة:

هناك عدة أساليب متبعة في تدريب القادة وهي كالتالي:

- (1) أسلوب المحاضرات حيث تلقى هذه المحاضرات من قبل أساتذة الجامعات أو بعض المشرفين التربويين.
- (2) الندوات وهذه تعقد مع المشرفين المختصين أو مع أساتذة الجامعة.
- (3) تنظيم لقاءات مع بعض الأماتذة والمسؤولين في المؤسسة المسئولة عن إعداد القادة لهذه المهمة.
- (4) عمل زيارات لأماكن متعددة كمؤسسات ذات علاقة بالعمل التربوي نفسه.

والتقويم المستمر لهذا البرنامج مهم ومتابعة مدى التحصيل من هذه الدورات حتى بعد أن ترسل القادة إلى الميدان للتعرف على مدى نجاح البرنامج المعد ومن خلال هذا التقويم يكون بالإمكان إدخال التحسينات والتعديلات في البرنامج حسب الحاجة.

## الحادي عشر: المهارات الأساسية للقائد التعليمي:

تتمثل المهارات الأساسية للقائد التعليمي في المهارات التالية:

### (1) المهارة الاتصالية الإنسانية:

- إن قلب ومركز العمل الإداري هو التعامل مع الناس والقائد التعليمي الناجح هو الذي يجعل الآخرين يعملون ويحقق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال جهود الآخرين، فالمدبر قائد يتعامل بوجه يؤثر في الآخرين داخل وخارج المؤسسة التعليمية.
  - يتميز قائد المستقبل بمهارة الشعور بالآخرين، أن البشر هم أهم الموارد، ومن ثم يحتاج إلى مهارات خاصة لكي يحسن التعامل معهم ويشعر بمشاعرهم ويصل إلى التأثير في سلوكهم.
  - القائد التعليمي المستقبلي يستثمر طاقات الأفراد ويوجه جهودهم نحو الأهداف المنشودة ويشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة التعليمية ويشرك كل فرج في اتخاذ القرار التعليمي حتى تصبح القرارات مبنية على أساس المشاركة الجماعية.
- (2) مهارة استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة:

- ويقصد بها القدرة على استيعاب التكنولوجيا الإدارية الجديدة وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة.
- القائد المتميز فعال في استخدام البيانات والمعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرارات، حيث إنه يدرك أهمية المعلومات وينجح في البحث عنها واستخراجها في الوقت

المناسب ولا بد من وجود أساليب متطورة لمعالجة البيانات وحفظها وتجديدها واسترجاعها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال شبكات الإنترنت، المؤتمرات الهاتفية المرئية، الفكس والتلكس.

■ القادة المتميزون يقدرون قيمة الوقت وينجحون في إدارة الوقت، الوقت من أثمان الموارد التي يستخدمها المدير، وما ينفق من وقت لا يمكن استرجاعه، والمدير المتميز يدرك أن للوقت نفقة أو تكلفة، وبالتالي يحاول استثماره إلى أقصى حد ممكن، ولذلك فهو يبحث دائماً عن أساليب العمل التي توافر الوقت، فهم يحققون إنتاجية أعلى في وقت أقل.

### (3) مهارة التعامل مع المتغيرات العالمية؛

فيجب على القائد أن يدرك المتغيرات ويتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها والتكيف معها وتوجيه التغيير لخدمة أهداف إدارة المؤسسات التعليمية، وتتمثل مهارة القائد في التعامل مع المتغيرات العالمية من خلال.

■ الرؤية الناهضة للأمور بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات، وليس فقط مظاهرها الخارجية، ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة.

■ البصيرة المستقبلية بمعنى القدرة على التصور المستقبلي وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة واستكشاف الفرص، ومن ثم القدرة على توضيح الصورة المستقبلية للعاملين معه.

■ إحداث وتوجيه التغيير، القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة التعليمية.

■ النفس الطويل، التعامل في ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصر في الفترة القصيرة.

■ القادة المتميزون هم: الخبراء في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي ليست مهارة جديدة، ولكنها الأسس في إمكان قيام القائد بعمل كفاء مستثمراً كل مهاراته السابقة.

### الثاني عشر: التوصيف الوظيفي للقائد التعليمي:

المقصود بالتوصيف الوظيفي بمعنى آخر تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أداءه لها على الوجه المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

كما يمثل الأداء القيادي للقائد التعليمي المستقبلي فيما يلي:

- يمتلك المعرفة بمعنى التخصص في ميدان العمل والخبرة العملية المتجددة في مجال التعليم.
- يكون تفكيره وسلوكه موجهاً نحو المنهج الدراسي من جهة، وتطوير مهارات المدرسين والإداريين من جهة أخرى، وهدفه أن يصل أداء العاملين إلى مستوى متميز من الجودة والإبداع.
- يعمل على تنمية روح الفريق بين المؤسسة التعليمية والمجتمع للاستفادة من العناصر القيادية في المجتمع، وذلك لاستمرار التواصل والانفتاح المتبادل بين المؤسسة والمجتمع المحيط.
- يتمتع برؤية واضحة عما يجب أن يكون عليه الجو الاجتماعي داخل المؤسسة نفسها.
- يجب أن يتمتع بالقدرة على وضع المعايير المناسبة لأداء العاملين في المؤسسة التعليمية.
- يتميز بالإطلاع الدائم على كل ما هو جديد في مجال التعليم من خلال الأبحاث الموجهة لتطوير المؤسسات التعليمية.

### الثالث عشر: نظريات اختيار القادة التربويين:

يقوم اختيار القادة التربويين على أساس النظريات التي تفسر مفهوم القيادة، ومن هذه النظريات ما يأتي:

#### 1) نظرية السمات أو السماتين:

وتهم هذه النظرية بدراسة الإداري الناجح على أساس سماته الشخصية وأوصافه الخاصة التي يتميز بها عن بقية أقرانه، وهي بهذا المعنى تعتبر الصفات القيادية، والسمات الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح القائد في أعماله.

وهذه النظرية تنظر إلى القيادة على إنها فن له علاقة وثيقة بالمهارة الشخصية المتسمة بالأسلوب الإنساني في تيسير دقة الأعمال، وأن الإداري الناجح هو القائد المولود بالفطرة بسمات شخصية خاصة تؤهله لذلك المركز أو المقام القيادي، وهو عن طريق ممارسته العمل الإداري فعلياً، يبدأ بصقل هذه الموهبة وتهذيبها، وبالتالي فإنه يستطيع أن يجيد قيادة عمله بطريقة فنية ناجحة.

وقد تعرضت هذه النظرية للكثير من الرد والانتقادات لعجزها عن التمييز أو التفريق بين الصفات الشخصية المهمة للقائد، والصفات غير المهمة من جهة وتعميمها الصفات المشتركة التي يتميز بها القادة الإداريون وإهمالها الصفات الذاتية لهم من جهة أخرى.

## 2) نظرية المواقف أو الموقضين:

وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد أو اختياره على أساس صفاته الشخصية وحدها، وإنما تعلق نجاح القائد على عوامل خارجية وليست ذاتية، كما تفترض أن ما يصيب القائد من نجاح يعتمد إلى حد كبير على حسن تصرفه حيال المواقف المختلفة، فالمواقف هنا هي التي تبرز القيادات وتكشف عن الإمكانيات الحقيقية في القيادة، والقيادة بالنسبة لهذه النظرية هي وليدة الموقف.

وهذه النظرية لا تنكر الجانب الفني في الإدارة، ولكنها تعتبر الأساس العلمية هي المحور الذي ينبغي أن تدور حول العملية الإدارية، وإن الإدارة ميدان من ميادين العلوم التطبيقية، يخضع لجميع الوسائل الموضوعية، وأن كفاءة القائد الإدارية هي المقياس الحقيقي والمعياري العلمي لنجاحه وليست السمات الشخصية، ومع ذلك فإننا نعتقد بأن الظروف الاجتماعية والبيئية والطبيعية المتصلة بالعمل الإداري والقدرة على التصرف حيال المواقف المختلفة، وعوامل أخرى كثيرة هي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار القائد التربوي أو الإداري وليست السمات الذاتية وحدها.

فالقدره على قيادة الناس وإن كانت تعتبر فناً في ضوء بعض المعايير إلا أن السمات الشخصية مضاف إليها ظروف العمل يمكن هي الأخرى أن تتفاعل مع بعضها سوية لإنتاج أو اختيار القائد الإداري الناجح، ولذا فإنه ينبغي أن ينظر إلى جميع هذه العناصر على أنها عناصر متداخلة أو مترابطة لا يمكن الفصل بينها.

وبالرغم من أن النظريتين نظرية السمات ونظرية المواقف كانتا تهدفان إلى التوصل إلى بعض المؤشرات أو الدلائل التنبؤية للحكم على مدى نجاح رجل الإدارة في وظيفته، فإنهما لم يحلأ مشكلة اختيار القادة حلاً ناجحاً، كما أن الاختلاف الفكري بين هاتين النظريتين لازال قائماً ويمكن أن يفرى السؤال الذي كان ولا يزال يتردد في الوسط الإداري وهو هل القيادة فن أو علم؟