

## القيادة التربوية (دراسة تحليلية)

د. فائز جلال كاظم

جامعة بغداد - كلية التربية للبنات - قسم الخدمة الاجتماعية

### المستخلص

يتناول هذا البحث مشكلة على درجة كبيرة من الاهمية اذ تمخضت العولمة عن ولادة سوق عالمية للتعليم، بدأ انتشار تقانة المعلومات يترك اثاره على التحصيل داخل المدرسة في اكثر من مجال، وعليه فان الضرورة تستوجب وجود قيادات تربوية فاعلة تستطيع مجارات تلك التطورات الحاصلة في مجال التعليم. ولذلك اهتم البحث الحالي بمعرفة مرتكزات القيادة التربوية الفاعلة من حيث المهام والانماط والنظريات وإعداد القادة التربويين. وعليه فقد تضمن البحث ثلاثة فصول، تناول الفصل الاول الاطار العام للدراسة وفيه مشكلة البحث واهميته واهدافه واهم المفاهيم. وخصص الفصل الثاني للقيادة التربوية- المهام والانماط. اما الفصل الثالث فكان للنظريات المفسرة للقيادة التربوية، وإعداد القادة. وختاماً كانت النتائج والتوصيات والمقترحات.

## Educational Leadership

Dr. Faiz Jalal Kadhim

University of Baghdad – College of Education for Women – Social Work Dept.

### Abstract

This research deals with a problem of a large degree of importance. As globalization has caused the emergence of global market for education. And it began the spread of information technology leaves its impact on the attainment within the school in more than field.

Therefore, it is necessary to find effective educational leadership could keep up with developments in the field of education. Therefore this research interested in recognition the foundations of effective educational leadership in terms of functions, and the preparation of educational leaders. Accordingly, research has included three chapters, the first chapter discusses the general frame work of the study contains the problem of the research, its importance, objectives and the most important concepts. The second chapter is devoted to educational leader ship- tasks and styles. The third chapter was the the theories of educational leader ship, and preparing leaders. In conclusion, the results and recommendations and suggestions.

### المقدمة

يتناول هذا البحث مشكلة على درجة كبيرة من الاهمية اذ تمخضت العولمة و تقدم التقانة عن ولادة سوق عالمية للتعليم، ونشأت مؤسسات وشركات متنافسة تقوم على اسس تجارية في سوق التعليم المعولم، وبدأ انتشار تقانة المعلومات يترك اثاره على التحصيل داخل المدرسة في اكثر من مجال.

ومن هنا فقد زاد الاهتمام اليوم باعداد المعلمين والمعلمات اعداداً كاملاً كي يتوفر المعلم القادر على اداء واجباته التربوية بجانب واجباته التعليمية ولن يقدر على ذلك الا من توفرت لديهم الصفات القيادية الخاصة التي تؤهلهم للنجاح في هذه المهنة، وهذا يستوجب وجود القيادات التربوية الفاعلة التي تستطيع مواكبة تطلعات العصر في المجال التربوي على مختلف المستويات التعليمية. ومن هنا يهدف البحث الحالي الى معرفة مرتكزات القيادة التربوية من حيث المهام والانماط والنظريات ومتطلبات اعداد القادة التربويين، والوصول الى نتائج وتوصيات ومقترحات تخدم تطلعات القيادة التربوية الفاعلة.

ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول وختامة في الفصل الاول تم تناول الاطار العام للدراسة (مشكلة، اهمية، اهداف ومفاهيم البحث) في حين خصص الفصل الثاني الى القيادة التربوية (المهام والانماط) اما الفصل الثالث خصص للنظريات المفسرة واعداد القادة التربويين.

## الفصل الاول الاطار العام للدراسة مشكلة البحث:

تمخضت العولمة وفتحات التقدم التقني عن ولادة سوق عالمية للتعليم. ونشأت مؤسسات وشركات تنافسية تقوم على اسس تجارية في سوق التعليم المعولم وبدأ انتشار ثقافة المعلومات يترك اثره على التحصيل داخل المدرسة في اكثر من جانب فاققتصاد المعرفة يتطلب قوة عاملة ملمة باستخدامات الحاسوب المختلفة، وتلك احد المهمات التي ينبغي على التعليم الحديث ان يلبها على الرغم من انتشار الحاسوب الشخصي لدى اكثر الاسر وبخاصة في المجتمعات المتقدمة فان الاطفال في المجتمعات الفقيرة والاقبل نمواً لا يستطيعون التعرف على الحاسوب او استخدامه الا في الصفوف الدراسية والحصص المدرسية لذا فان المدرسة في جميع المجتمعات اصبحت هي الاداة الالهة ان لم تكن الوحيدة التي يكتشف فيها الصغار القدرة الهائلة والامكانيات العظيمة التي ينطوي عليها الحاسوب والتقانة الحديثة. (غندر، ٢٠٠٥، ٥٥٤)

وامام تلك الاشكالية الهائلة لم يعد باستطاعة الادارات التربوية التقليدية ان تسير تلك التطورات ومن هنا تكون تلك الحاجة ملحة للقيادات التربوية الكفوة التي تستطيع مجاراة متطلبات العصر. لذا فان هذا البحث يمثل استجابة لتلك الاشكالية.

### اهمية البحث:

زاد الاهتمام حديثاً باعداد المعلمين والمعلمات اعداداً كاملاً كي يتوفر معلماً قادراً على اداء واجباته التربوية اضافة الى واجباته التعليمية. ولن يقدر على ذلك الا من توفرت لديهم المواصفات القيادية الخاصة التي تؤهلهم للنجاح في هذه المهنة، ويقول (بول تورنس) يجب على مديري ومعلمي المدارس المختلفة، المساهمة في عمليات التوجيه والارشاد عن طريق ادايتهم لواجباتهم التعليمية بجانب واجباتهم التربوية التي من امثلتها: التحلي بالشخصية المتزنة العادلة، التي تعطي التلاميذ انطباعاً بأنه صديق مخلص، يساعد ذوي المشكلات منهم على فهم مشكلاتهم مع محاولة فهم افكار ومشاعر التلميذ صاحب المشكلة، ثم يعمل على تبصير التلاميذ بمواهبهم الخاصة. ولاعجب اذا قلنا ان كليات التربية والتربية الاساسية تهتم اليوم بالتربية ومبادئها وطرقها وتاريخها اكثر من عنايتها بالمواد وكيفية تلقينها. وبعد ان كانت المدرسة تتجاهل شخصية الطفل وتعامله كآلة صماء تطبع على صفحاتها ماتشياء، وكل ذلك استوجب ان تتحول الادارات التربوية الى قيادات تربوية تعمل جاهدة على تفجير طاقات النشيء من التلاميذ والطلبة كي يكونوا متسلقين للمعرفة ومبدعين بها في حياتهم المستقبلية. ومن كل ذلك تتضح اهمية البحث الحالي من اهمية الدور الذي تلعبه القيادات التربوية الفاعلة للمساهمة في البناء التنموي المستقبلي وسيبقى البحث الحالي الى التوصل الى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تعزز الدور القيادي للتربية لان المدرسة الحديثة اصبحت طريقة للحياة بالنسبة لكل من النشيء والمعلم والمجتمع. (غباري، ١٩٨٩، ٨٥-٩٠).

### اهداف البحث

#### يهدف البحث الحالي الى:

١. معرفة مرتكزات القيادة التربوية (المهام و الأنماط).
٢. معرفة النظريات المفسرة للقيادة التربوية ومتطلبات اعداد القادة التربويين.
٣. التوصل الى نتائج وتوصيات ومقترحات تساعد على تطوير القيادات التربوية بما يعكس على العملية التربوية عامة والادارات التربوية خاصة.

#### مفاهيم ومصطلحات البحث:

**القيادة:** هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية او على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بحيث تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (بدوي، ١٩٨٦، ٢٤٢).

وتعرف كذلك: انها قدرة الفرد على التأثير على شخص او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفزهم باعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الاهداف المرسومة (السكرانة، ٢٠١٠، ١٨)

**التربية:** هي عملية تطبيع اجتماعي وهي عملية نمو للفرد الانساني هدفها الوصول بالطفل الى فرد بالغ.

**والتربية:** هي عملية تعلم انماط سلوكية مختلفة بمعنى ان الطفل يمر بعملية تعليمية يكتسب نتيجة لها الاستجابات السلوكية المختلفة التي يواجه بها مواقف الحياة المختلفة. (النجيبي، ١٩٨١، ١٣-١٥)

**والمقصود بالتربية في البحث الحالي:** هو كل مايتصل باعداد الفرد عبر مؤسسات التعليم المختلفة ليكون مواطناً صالحاً ومن خلال جهود القيادات التربوية العاملة في تلك المؤسسات.

**القيادة التربوية:** هو النشاط او السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم وتنظيم جهودهم وتحسين مستوى ادائهم من اجل الارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق اهدافها. (العرفي و عبد مهدي، ١٩٩٦، ٢١٠)

## الفصل الثاني

## القيادة التربوية: المهام والانماط

## أولاً/ المهام القيادية التربوية:

تتضح أهمية القيادة في المجموعات والمجتمعات البشرية لانه لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة قادرة على تنظيم شؤون المجتمع واقامة العدل وتنظيم أنشطة المجموعات واتخاذ القرارات. وتشير العديد من الدراسات الى ان القيادة تحقق الاهمية في جوانب عدة، منها:

- ١- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المجموعة او المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ٢- تدعيم القوى الايجابية وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان.
- ٣- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الراء.
- ٤- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للجماعة، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ٥- تسهل للجماعة تحقيق الاهداف المرسومة.
- ٦- مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب اثرها السلبي او توظيفها لخدمة الجماعة.(العتوم ، ٢٠٠٩ ، ٢٣٨)

وتسعى القيادة الى تحقيق عدد من الواجبات والمهام للجماعة حتى تصبح قيادة ناجحة ومنها:

- ١- تحويل اهداف المجموعة الى نتائج وانجازات واقعية وحقيقية.
  - ٢- تحفيز الاعضاء ودفعهم لتحقيق اهداف المؤسسة واهدافهم الشخصية.
  - ٣- التعامل مع ظروف الجماعة ومستجداتها بطريقة مباشرة او غير مباشرة بما يتفق واهداف الجماعة والافراد.
  - ٤- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالجماعة واهدافها وخططها وفرادها.
  - ٥- تاهيل واعداد جيل جديد من القادة لرعاية وادارة المجموعة في المستقبل.
  - ٦- تبني افكار واساليب واستراتيجيات جديدة تعمل على تحقيق مصالح المجموعة واشباع حاجات الافراد. (العتوم ، ٢٠٠٩ ، ٢٣٩)
- لقد تأثر مفهوم القيادة التربوية بنفس العوامل التي تآثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة ، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون الى هذه العملية، واختلاف درجة تركيز كل منهما على مقوم او اكثر من مقومات العملية القيادية عند التصدي لتحديد مفهوم هذه العملية ، وتتميز القيادة التربوية بان اهتمامها وتركيزها ينصب على الطالب المتعلم . ويتجلى دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال:

- ١- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع طلبة المدرسة.
  - ٢- توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع.
  - ٣- ويؤدي توفر العاملين السابقين الى تحسن كبير في اداء التلاميذ، مما يؤدي بالتالي الى تقليل اثر الفروق الاجتماعية والاقتصادية بينهم. (عطوي ، ٢٠٠٩ ، ٦٨)
- وهنا تصبح المدرسة او المؤسسة التعليمية بصورة عامة مناخا للتنافس والطموح وتعزيز ثقة التلميذ بنفسه. (عمر ، ١٩٩٤ ، ١٠٩)

## ثانياً// انماط القيادة التربوية:

من التصنيفات المبكرة للقيادة تصنيفها على اساس المصادر الثلاث للسلطة التي حددها ماكس ويبر. وتبعاً لذلك قسمت انماط القيادة الى النمط التقليدي والنمط الجذاب والنمط العقلاني. ولا يعني هذا وجود حدود فاصلة بين هذه التقسيمات فقد تتداخل هذه الانواع وقد يجمع القائد بين اكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف على اساسه.

- **النمط التقليدي:** يقصد بالنمط التقليدي للقيادة نوع القيادة الذي يرضى على شخص من جانب اناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة. وتقوم القيادة التقليدية على اساس تقديس كبر السن وفصاحة القول والحكمة. ويتوقع من الافراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له. ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية. ومثل هذا النوع من القيادة يقوم على الصور الأبوية لشخصية القائد ويتم بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغييره. وتكون المقاومة التقليدية للتغيير عاملاً هاماً في تعزيز سلطة القائد وتدعيم نفوذه. (مرسي، ١٩٨٤، ١٤٦) ويطلق على هذا النمط بالهيمنة التقليدية إذ يؤسس مشروعها كل القيم المقدسة للتقاليد. (كابان، ٢٠١٠، ٤٩)
- **النمط الجذاب:** تقوم القيادة الجذابة على اساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية شخصية. ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لان من يعملون معه ينظرون اليه على انه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة للعادة وانه منزه عن الخطأ وتكون علاقتهم به على اساس الولاء الكامل وانهم اتباعه المخلصون. وأية اشارة منه او تلميح تعد بالنسبة لهم امراً يجب تنفيذه والعمل بمقتضاه وهذا النمط من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية البحتة ولذا يصلح كثيراً للمنظمات الرسمية ويكون انسب ما يكون للزعامة الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية. (مرسي، ١٩٨٤، ١٤٧) ويطلق على هذا النمط بالكارزما إذ يعتقد ان هذه الشخصية قوية وقادرة على انقاذ الجماعة. (النوري، ١٩٨٥، ٢٧١)
- **النمط العقلاني:** وهو نمط القيادة الذي يقوم على اساس المركز الوظيفي فقط أي ان صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات. وهو يعتمد في ممارسته للقيادة

على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعبة ويتوقع من الآخرين ان يعملوا نفس الشيء. وقد يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق هذه اللوائح والقوانين. ولذلك تعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المرعية من الامور الهامة لمثل هذا النمط من القيادة. لذا يتميز هذا النمط من القيادة بانه غير شخصي وتكون الطاعة والولاء فيه ليست للاعتبارات الشخصية وانما لمجموعة الاصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة. (مرسي، ١٩٨٤، ١٤٧)

ويتطلب هذا النمط التحوط للمستقبل ودقة التنبؤ القائمة على توظيف وسائل علمية واحصائية تساعد على ذلك. (الكرخي، ٢٠٠٩، ٢٥)

وهناك من يصنف القيادة التربوية الى:

أ- **القيادة الديكتاتورية:** يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة ويقوم بانجاز اعماله من خلال التهديد والاجبار، وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكاً معيناً لارضاء القائد.

ب- **القيادة الاوتوقراطية:** يشبه القائد الاوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم افساح المجال امام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، الا ان القائد الاوتوقراطي يمكن وصفه بانه نشيط وفعال ويعمل بجد ونشاط وبالرغم من مركزية السلطة لديه الا انه ليس متسلطاً على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري.

ت- **القيادة الديمقراطية:** هذا النوع هو عكس ماسبق من قيادات إذ يهدف الى ايجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة وباخذ رأيه في معظم القرارات وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للافراد وزيادة ولائهم والتزامهم. (غباين، ٢٠٠٩، ٢٠٧).

وان تكون لديه القدرة على تفهم العوامل البيئية الداخلية والخارجية وبما يساعده على تقديم الخدمات للافراد. (سليمان واخرون، ٢٠٠٥، ٣١٥).

ان وجود تلك الانماط القيادية دفعت الى المطالبة بالتمييز ما بين القيادة والادارة، بمعنى اخر ما بين القائد والمدير.

و يرى البعض ان هنالك العديد من التمايز بين الحالتين تتجسد بما يلي:

١. المدراء يديرون بينما القادة يبدعون.
٢. المدراء يسألون كيف ومتى بينما القادة يسألون ماذا ولماذا.
٣. المدراء يركزون على النظام والقادة يركزون على الناس.
٤. المدراء يقومون بالاشياء الصحيحة والقادة يفعلون الاشياء الصحيحة.
٥. المدراء يحافظون على الحالة والقادة يطورون.
٦. المدراء يعتمدون على السيطرة والقادة يوحون بالثقة.
٧. المدراء لديهم منظور قصير الامد والقادة لديهم منظور طويل الامد.
٨. المدراء يقبلون بالامر الواقع والقادة يتحدون الامر الواقع.

(العتوم، ٢٠٠٩، ٢٤٧).

والقائد الماهر هو الذي يكتشف المشكلة واسبابها في الوقت المناسب. (فهيم، ١٩٨٦، ٩٢).

### الفصل الثالث

#### نظريات القيادة التربوية

##### اعداد القادة التربويين

##### اولاً// نظريات القيادة التربوية

حاول الكثير من علماء الادارة التربوية والباحثين فيها الى وضع نظريات لها تستند الى المحاولات المتعددة في هذا المجال على مر السنوات وتداخلت نظريات القيادة مع نظريات الادارة التربوية ومع نظريات الادارة بشكل عام، ويمكن تصنيف نظريات القيادة في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- مجموعة النظريات التقليدية في القيادة.
- مجموعة النظريات السلوكية في القيادة.
- مجموعة النظريات الموقفية (الاحتمالية) في القيادة.

(ابوناصر، ٢٠١٢، ٢٣).

لقد قام محمد يوسف العتوم بجمع وتحليل تلك المجاميع النظرية، بتصنيف علمي مقبول وينطبق لدرجة كبيرة على نظريات القيادة التربوية. والنظريات هي:

١. **نظرية سمات القائد:** وتركز هذه النظرية على وجود عدد من السمات القيادية التي تميز القائد مثل الذكاء والتعليم والثقافة واستشراف المستقبل، والسمات الاجتماعية كفن التعامل وكسب ود الآخرين وحسن الاتصال معهم، والسمات الانفعالية كالنضج الانفعالي وضبط النفس، والسمات الجسدية كجمال المظهر والذوق العام.

٢. **نظرية سلوك القائد:** وتركز على شخصية القائد وسلوكه وقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات امام الجماعة ويركز العلماء السلوكيون على مايفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها، معتقدين ان القادة المؤثرين

- يستخدمون اسلوباً معيناً في قيادة الافراد والجماعات لتحقيق اهداف معينة مما يؤدي الى مستوى عال من الانتاجية والروح المعنوية.
٣. **النظرية الموقفية في القيادة:** وتربط السلوك القيادي بالموقف والاحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة ما قد لا يكون مناسباً لمرحلة اخرى واحوال مغايرة.
٤. **النظرية التفاعلية/ التكاملية:** تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل الايجابي مع عناصر الموقف والمهام المحددة واعضاء المجموعة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.
٥. **النظرية الالهامية:** تقوم على فرضية القائد الملهم الذي يولد بصفات القائد الفعال والشخص العبقري وترى هذه النظرية ان القيادة كقدرة هي صفة موروثية ولا علاقة لها بالبيئة الاجتماعية او التعلم.
٦. **النظرية التبادلية:** تقوم على اساس عملية تبادل بين القائد والاتباع، اذ يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد اسلوب الادارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.
٧. **نظرية القيادة الوظيفية:** وتسعى الى دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها، وتوزع المسؤوليات والمهام القيادية، وتتخذ القرارات في ضوء التخطيط المسبق والتنسيق مع الاعضاء.
٨. **النظرية التحويلية:** القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة، ووظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية وتنموية، ويدير اتباعه بالمعاني والقيم والاهداف العالية والمعايير المرتفعة.
٩. **النظرية التحليلية:** يؤكد فرويد صاحب النظرية التحليلية في علم النفس ان ارتباط الاعضاء ببعضهم البعض يكون من خلال القيادة اذ يحل القائد محل رب الاسرة والاعضاء هم الاخوة والاخوات لذلك يخضع الافراد وفق هذا التجمهر الى القائد بشكل مطلق. ولذلك فان القائد يتميز بالهيبة والوقار، كما هو الحال في الوالدين، وهو محبوب من الجميع اما بالادارة الحرة او من باب الخوف من القائد نفسه.
- (العنوم، ٢٠٠٩، ٢٤٢)

ان كل تلك النظريات تساعد مجتمعة على امكانية التغيير والتنمية لكن يجب ان تكون النظريات او الظروف مجردة من تأثير الظروف الاجتماعية التاريخية. (زايتلن، ١٩٨٩، ٤١٨).

وتجدر الاشارة الى انه تم التوسع في تحليل نظرية سلوك القائد من قبل العلماء لذا تفرعت الى نظريات يعتقد انها تصلح للتطبيق في جميع المجالات التربوية والانتاجية ونظراً لاهميتها يشار اليها بايجاز:

- أ- **نظرية الخط المستمر في القيادة:** حددت في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرووسيه على اساس خط متصل ويبين نهاية الطرف الايسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الاوتوقراطي، بينما يبين نهاية الطرف الاخر سلوك القائد الديمقراطي.
- ب- **نظرية ليكرت في القيادة:** لقد اكد ليكرت وزملاؤه بان المشرفين ذوي الانتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل كما انهم كانوا مهتمين اكثر بالافراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية وكانوا يسمحون بحرية اكبر لمرووسيه في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة.
- ج- **نظرية البعدين:** وتشمل

١- **المبادأة لتحديد العمل.**

٢- **تفهم او اعتبار مشاعر الاخرين.**

وقد ثبت بان القائد الذي يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد يحقق الرضى والانجاز الجماعي عند مرووسيه.

### ثانياً// إعداد القادة التربويين

ان برامج التدريب اثناء الخدمة تكون بمثابة حقن دم جديد في جسم القادة يخلصهم من العادات التي اصبحت قسرية في سلوكهم. وكي لا يكون التحاق القادة ببرامج التدريب اثناء الخدمة مجرد تفرغ من المهام الوظيفية تراعى مجموعة من الابعاد والقواعد حددها الاغبري كالتالي:

#### اسس وقواعد التدريب:

١. **البعد العلمي:** بمعنى ان يكون برنامج التدريب مبنياً على دراسات علمية ميدانية، تكشف عن مشكلات القادة التربويين وحاجاتهم الفعلية للتدريب.
٢. **البعد الوظيفي:** بمعنى ان تكون برامج التدريب متنوعة كي يرتبط كل برنامج منها بالوظائف التي يؤديها القادة الملتحقون بالبرنامج فعلياً فما ينصل اتصالاً مباشراً بادوارهم ومسؤولياتهم في اطار المؤسسات التي يعملون فيها، وعلى ضوء التجديدات في عالم متغير يضع تحديات امام القادة في تحديد اهدافهم وتقرر وسائلهم.
٣. **الشمولية والمشاركة:** بمعنى ان تكون هناك برامج لتطوير كفايات القادة على مختلف المستويات، كما يفترض ان تؤخذ وجهة نظر المرشحين للتحاق بالبرنامج بعين الاعتبار عند التخطيط للبرنامج من حيث محتواه ومدته ووقت ومكان تنفيذه.
٤. **بعد الدافعية وتوفير التجهيزات:** لكسب اهتمام المشاركين بفعاليات البرنامج وضمان جديتهم في الاستفادة من اوجه النشاط فيه، يراعى تحفيز المشاركين لبذل اقصى جهد من خلال ربط الترقيات بحضور مثل هذه البرامج او صرف

علاوات للمشاركين او احتساب ساعات معتمدة لهم عن فترة التدريب يستكملونها بساعات اخرى تؤدي الى نيل دبلومات او درجات علمية. (عريفج، ٢٠٠٧، ١٢٠).

وان مثل تلك التوجهات يجب ان تاخذ بنظر الاعتبار تحسين الحياة الاجتماعية للطالب في البيت و المدرسة. (الساعاتي، ١٩٦٩، ٩٥).

والمساعدة في تحديد الدور المناسب للافراد سواء كان في مجال العمل المهني التربوي او مساعدة الناس على التكيف الاجتماعي. (سعفان، ١٩٧٤، ٣٤٠-٣٤٣).

#### وسائل اعداد القادة:

تختلف وسائل الاعداد والتدريب باختلاف نوع البرنامج ان كان تاهيلياً او تجديدياً، او كان قبل الخدمة او اثنائها. فبرامج ما قبل الخدمة يطغى عليها الجانب النظري اكثر من التطبيقي، بينما تتركز البرامج اثناء الخدمة على رفع مستوى الاداء، وتطوير التفكير الاداري من خلال المؤتمرات وحلقات النقاش والزيارات ودراسة الحالات. وفيما يلي وصف موجز لبعض وسائل الاعداد والتدريب:

#### اولاً// دراسة الحالات:

وهي احدى وسائل التدريب العملي، وذلك بان يقوم المشرف على برنامج التدريب بعرض احدى الحالات التي واجهت احد القادة في عملية على ارض الواقع، ويترك للمتدربين فرصة دراستها وتحليلها بهدف استقصاء المعلومات وتحليلها، والاستقراء من البيانات بما يؤدي الى بدائل متعددة توضع موضع التقييم من جانب المتدربين.

#### ثانياً// لعب الادوار:

اذ يوضع المتدربون امام موقف تتطلب معالجته حل الخلافات التي تنتج من صراع الادوار، ويشترك بعضهم في تمثيل الادوار المتصارعة، بينما يراقب الآخرون مجريات الامور، ويسجلون ملاحظاتهم ويحللون الموقف ويطورون البدائل اللازمة لاتخاذ قرار يتجاوز اسباب الصراع ويؤدي الى اعادة تكامل الادوار.

#### ثالثاً// الزيارات الميدانية:

وتمثل الزيارات جانباً من جوانب أنشطة برامج التدريب، اذ يخطط القائمون على البرنامج لزيارات ميدانية الى بعض المؤسسات ذات الطبيعة الريادية في عملها. ليطلع المتدربون مباشرة على الترتيبات المتخذة لممارسة اسلوب معين في واحدة من العمليات الادارية.

#### رابعاً// المؤتمرات:

حيث تطرح المحاضرات او تطرح المشكلات من جانب المشاركين في المؤتمر، ويدور حوار حول موضوع المحاضرة او يجري نقاش للمشكلة المطروحة يساهم فيه المشاركون الذين يعرفون مسبقاً الموضوعات التي ستتم مناقشتها ويعدون انفسهم لذلك.

#### خامساً// ورش العمل:

وهي احدى الوسائل التي انتجتها الادارات في الولايات المتحدة لمعالجة مشكلات محددة بعينها، حيث يجتمع المتدربون للمشاركة الفعلية في تطوير احدى المهارات التي يشعرون ببعض جوانب القصور فيها. من ذلك على سبيل المثال تطوير مهارة المدير في استخدام انظمة الحوافز واثارة الدافعية.

#### سادساً// حلقات النقاش والحوار:

وهي حلقات يديرها قائد خبير متمرس لايسمح لاحد المشاركين بأن يظل سلبياً يقوم بدور المستمع وحسب. وذلك بتكليف المشاركين بين اللحظة والاخرى بوضع تصوراتهم عن البدائل الممكنة التي تطورت في اذهانهم بعد كل مرحلة من مراحل النقاش.

#### سابعاً// الاشتراك في الدوريات المتخصصة:

وهي دوريات قد اصبحت مألوفة في كل ميدان من ميادين المعرفة والتخصص. والمشاركة في الكتابة في هذه الدوريات المحكمة او في الاطلاع على ماينشر فيها تؤدي في الغالب الى النمو المهني في حقل الاختصاص والى مواكبة التطور فيه.

#### ثامناً// الاتحاق بمراكز التاهيل وكليات الادارة في الجامعات:

خصوصاً بالنسبة لمرحلة الاعداد قبل الخدمة حيث يغطي الملحقون متطلبات عدد من الساعات المعتمدة من الادارة والاجتماع وعلم النفس ومناهج البحث ودراسة الحالات والتطبيقات الميدانية وما الى ذلك. (عريفج، ٢٠٠٧، ١٢١، ١٢٣)

#### تاسعاً// وسائل الاختيار العادية:

هناك طرق عادية متبعة في اختيار الافراد في الادارة التعليمية لشغل الوظائف القيادية، منها الاعتماد على المؤهل الدراسي والخبرة المهنية والاقدمية والكفاءة وبعض طرق الاختيار وان كانت تؤكد الاقدمية والخبرة، الا ان الاتجاه العام في الاختيار يقوم على اساس الجمع بين هذه النواحي الى جانب الكفاءة. وفي كل هذه الحالات تقريباً تنظم مقابلات شخصية مع المرشحين وقد يطلب منهم تقديم بعض المعلومات الشخصية عن ماضيهم المهني ووظائفهم السابقة وخبراتهم ومؤهلاتهم الدراسية وخطابات التوصية التي يحملونها او التقارير التي تكتب عنهم. (مرسي، ١٩٨٤، ١٧٣) والى جانب

هذا توجد بعض الطرق الأخرى المتبعة في اختيار القادة ، من أهمها : اجراء الاختيارات التحريرية والشفوية للأفراد العاملين في ميدان التربية والتعليم اذ ان الهدف من الامتحان التحريري هو معرفة المعلومات التخصصية الموجودة لدى الفرد ، اما الامتحان الشفوي فيفيد للتعرف على خصائص الشخصية . (عريم ، ١٩٧٥، ١٣١) واخيراً عند الانتهاء من الاختيارات والمقابلات التي اجريت للفرد او للقائد التربوي المستقبلي يجب تشخيص نقاط القوة والضعف وابلاغ الفرد بها وتقديم التوصيات اللازمة. ( غباين، ٢٠٠٩، ٢١٧) .

### النتائج

توصل البحث الحالي الى النتائج التالية :

١. ادى انتشار العولمة وتقانة المعلومات الى ترك آثار داخل مؤسسات التربية والتعليم مما يتطلب وجود قيادات تربوية فاعلة لمسايرة ذلك .
٢. تم من خلال البحث معرفة مهام القيادة التربوية وأنماطها .
٣. تم معرفة النظريات المفسرة للقيادة التربوية ومتطلبات إعداد التربويين .
٤. ان أول مهام القيادة التربوية هو تعزيز انتماء العاملين لمؤسساتهم التربوية وتبصيرهم باهداف المؤسسة وتحفيزهم على تحقيق اهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية .
٥. هناك انماط متعددة للقيادة التربوية ، لكن التصنيف الشائع هو الذي يصنفها الى ثلاثة أنماط ( القيادة التقليدية ، الجذابة ، العقلانية ) .
٦. ان النظريات المفسرة للقيادة التربوية تصنف ضمن ثلاث مجاميع هي ( مجموعة النظريات التقليدية ، مجموعة النظريات السلوكية ، ومجموعة النظريات الموقفية (الاحتمالية) ) .
٧. تم تحليل هذه المجاميع النظرية وفق تصنيف علمي مقبول إلى :  
( نظرية السمات ، نظرية سلوك القائد ، النظرية الموقفية ، التفاعلية ، الإلهامية ، التبادلية ، الوظيفية ، التحويلية ، والتحليلية ) .
٨. تم التوسع في نظرية سلوك القائد ، واشتق العلماء منها عدة نظريات :  
( نظرية الخط المستمر ، ليكرت ، ونظرية البعدين ) .
٩. تتطلب عملية إعداد القادة التربويين الأسس والقواعد التالية :  
( البعد العلمي ، الوظيفي ، الشمولية ، والدافعية ) .
١٠. هناك عدة طرق او وسائل لإعداد القادة التربويين أهمها :  
( دراسة الحالات ، لعب الأدوار ، الزيارات الميدانية ، المؤتمرات ، الورش ، الحلقات النقاشية ، الاشتراك في الدورات المتخصصة ، والالتحاق بمراكز التأهيل ، فضلا عن وسائل الاختيار العادية والاختبارات ) .

### التوصيات

في ضوء نتائج البحث تم تقديم التوصيات التالية خدمة للعلمية التربوية:

١. تشجيع القادة التربويين \_ اثناء أعدادهم و تدريبهم \_ على أتباع نمط القيادة الديمقراطي لما يتضمنه من اسلوب المشاركة الجماعية والإبداع .
٢. الاعتماد على متخصصين بالعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية بدرجة عالية من الكفاءة ، لاعداد دورات القيادة التربوية كي تتحقق الاهداف المرجوة .
٣. الاستفادة من نظريات القيادة التربوية وخاصة نظرية السمات لتركيزها على السمات الضرورية لنجاح القائد التربوي ، والنظرية التفاعلية لتركيزها على قدرة القائد على التفاعل الايجابي البناء مع عناصر العملية التربوية .
٤. تراعى الابعاد العلمية والوظيفية في برامج اعداد القادة التربويين ، ورغبة المشتركين للانضمام في هذه الدورات ، واستيعاب التطورات الحاصلة في تقانة المعلومات .
٥. الاستفادة من طريقة دراسة الحالة عند اعداد القادة التربويين في المؤسسات سواء كانت تابعة لوزارة التربية او التعليم العالي لان ما يصلح لهذا القائد التربوي قد لا يصلح لغيره .
٦. تكثيف العمل ببرامج الزيارات الميدانية في دورات اعداد القادة التربويين وخاصة للمؤسسات التي حققت نسب انجاز عالية في خططها للوقوف على دور القيادة في تحقيق ذلك الانجاز .
٧. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في اعداد القادة التربويين في المؤسسات سواء كانت تابعة لوزارة التربية أو التعليم سواء عن طريق اطلاع المشاركين عليها ميدانيا أو استخدام الخبراء من تلك الدول للمشاركة في اعداد القادة .
٨. إعداد الاختبارات الشفوية للقادة المتدربين من اجل التعرف على خصائص شخصيتهم و اخرى تحريرية لمعرفة المعلومات التخصصية الموجودة لديهم .
٩. ترشيح التربويين الحاصلين على الشهادة الجامعية ممن لديهم خبرة ١٠ سنوات فاكثرا الى دورات القيادة التربوية وبناء على رغبتهم .

## المقترحات

يقترح الباحث ما يأتي :

١. إجراء دراسة ميدانية لمعرفة المعوقات التي تواجه عمل القائد التربوي .
٢. إجراء دراسة ميدانية لمعرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية من وجهة نظر القادة أنفسهم .
٣. إجراء دراسة ميدانية لمعرفة نظريات القيادة التربوية المفضلة لدى القادة التربويين من وجهة نظر القادة أنفسهم .
٤. إجراء دراسة ميدانية لمعرفة المعوقات التي تواجه عملية إعداد القادة التربويين.

## المصادر

١. أبو ناصر، فتحي محمد، ٢٠١٢، مدخل الى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات، ط٢، دار المسيرة، الاردن .
٢. بدوي، أحمد زكي، ١٩٨٦، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان .
٣. زابتن، ارفنج، ١٩٨٩، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة د. محمود عودة و د. ابراهيم عثمان، منشورات ذات السلاسل، الكويت .
٤. الساعاتي، حسن ١٩٦٩، حياة الطالب الجامعي الاجتماعية، ندوة الطالب الجامعي في لبنان \_ مستقبله ومشكلاته، رابطة الاساتذة الجامعيين، لبنان .
٥. سغان، حسن شحاته، ١٩٧٤، أسس علم الاجتماع، ط٩، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر .
٦. السكارنة، بلال خلف، ٢٠١٠، القيادة الادارية الفعالية، ط ١، دار المسيرة، الاردن .
٧. سليمان، حسين حسن، وآخرون، ٢٠٠٥، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان .
٨. العتوم، محمد يوسف، ٢٠٠٩، علم النفس الاجتماعي، ط ١، مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن .
٩. العرفي عبد الله، وعبد مهدي، عباس، ١٩٩٦، مدخل الى الادارة التربوية، جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا .
١٠. عريفج، سامي سلطي، ٢٠٠٧، الادارة التربوية المعاصرة، ط٣، دار الفكر، الاردن .
١١. عريم، عبد الجبار، ١٩٧٥، الطرق العلمية الحديثة في إصلاح وتأهيل المجرمين والجانحين، ١٩٧٥، مطبعة المعارف، بغداد، العراق .
١٢. عطوي، جودت عزت، ٢٠٠٩، الادارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
١٣. عمر، معن خليل، ١٩٩٤، علم اجتماع الاسرة، دار الشروق، الاردن.
١٤. غباري، محمد سلامة محمد، ١٩٨٩، الخدمة الاجتماعية المدرسية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
١٥. غباين، عمر محمود، ٢٠٠٩، القيادة الفعالة والقائد الفعال، مكتب الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن.
١٦. غدندر، انتوني، ٢٠٠٥، علم الاجتماع، ترجمة د.فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
١٧. فهمي، سامية محمد، ١٩٨٦، الادارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
١٨. كابان، فيليب، ودوريتيه، جان فرانسوا، ٢٠١٠، علم الاجتماع: من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية- اعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة د. إياس حسن، دار الفرقد، دمشق، سوريا.
١٩. الكرخي، مجيد، ٢٠٠٩، التخطيط الاستراتيجي- عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.
٢٠. مرسي، محمد منير، ١٩٨٤، الادارة التعليمية- اصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
٢١. النجحي، محمد لبيب، ١٩٨١، الاسس الاجتماعية للتربية، ط٨، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
٢٢. النوري، قيس، والحسني، عبد المنعم، ١٩٨٥، النظريات الاجتماعية، مطابع جامعة الموصل، الموصل، العراق.