عنوان المداخلة : القيادة التربوية ودورها في العملية التعليمية

محور المداخلة : مدخل مفاهيمي حول الادارة التربوية ،العمليات الادارية (القيادة التربوية ، التخطيط التربوي ،التنظيم التنسيق ،الرقابة ، التقويم)

اعداد الطالبة: بوعودن ابتسام/ جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري

ibtissem.bououden@univ-constantine2.dz

ملخص

يسعى هذا العمل البحثي إلى محاولة الكشف عن القيادة التربوية ودورها في العملية التعليمية ،باعتباره ا مطلبا استراتيجيا ، تسعى إلى تحقيقه كل المنظومات التربوية ، وذلك من أجل مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها ، وضمان تحقيق الاهداف التعليمية ، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي : ماطبيعة الانماط القيادية الممارسة في المؤسسة التربوية ؟ وماهو دورها في العملية التعليمية ؟ وللإجابة على السؤال تطرقنا الى تعريفات مختلفة لتوضيح مفهوم القيادة التربوية واهم خصائصها و انماط القيادة التربوية و محاولة تحليل النمط القيادي السائد في المؤسسات التعليمية و كيفية تأثيره على سير الحسن للعملية التعليمية ، ومهارات القائد التربوي واهم وظائفه و المهام المتعلقة بقيادة العمل التعليمي

الكلمات المفتاحية : قيادة ؛ قيادة تربوية ؛ أنماط القيادة .

Abstract

This research work seeks to try to reveal leadership in the educational institution and its role in the educational process, as a strategic requirement, which all educational systems seek to achieve, in order to face the various challenges they face, and to ensure the achievement of educational goals, by asking the following main question: What is the nature of the leadership styles practiced in the educational institution? What is its role in the educational process? To answer the question, we discussed different definitions to clarify the concept of educational leadership and its most important characteristics, educational leadership patterns, and an attempt to analyze the prevailing leadership style in educational institutions and how it affects the course of the educational process, the skills of the educational leader, his most important functions, and the tasks related to the leadership of educational work.
Keywords: leadership; educational leadership; leadership styles

اولا : الاشكالية(مقدمة)

تواجه المجتمعات تحديات كبيرة و مختلفة نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة ، و مواكبة تطورها بما يلائم ظروفها و احتياجاتها و في ضوء ذلك تولي المنظومة التربوية اهتماما بهذه التطورات ، وذلك عن طريق التعليم باعتباره اساس التقدم و الرقي وتطور المجتمعات و عن طريقه يكتسب الفرد المعرفة و يتحكم في تقنيات العصر .

تعتبر المؤسسات التعليمية مهمة في حياة المجتمعات باعتبارها تنظيم تربوي تسعى الى تحقيق التطورات وتغيرات التي تطرأ على المجتمعات و التركيز على فلسفة المجتمع و حل مشكلاته ، وذلك من خلال حسن التسيير و التخطيط التي تقوم به الادارة التربوية في تنفيذ هذه العمليات و الاهتمام بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التعليمية عن طريق العمل الانساني الجماعي التعاوني ، ولا يتم ذلك إلا بمدير قادر على ممارسة مهامه الادارية و الفنية بأسلوب قيادي فعال حيث تعتبر القيادة في الادارة التربوية على مدى القدرة على التوجيه من اجل تحقيق الاهداف عن طريق التأثير فيرتبط نجاحها او فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالجماعة التربوية و هذه العلاقة لها دور كبير في انجاح العملية التعليمية ، و تستمد القيادة التربوية اهميتها في المؤسسة التعليمية من قدرت القائد التربوي من استخدام الانماط القيادية التي تتلائم مع اهداف العملية التعليمية من اجل تحسين اداء الجماعة التربوية ، ويختلف توجيه الجماعة التربوية في المؤسسات التعليمية باختلاف الانماط القيادية ، وانه ليس من الضروري وجود نمط قيادي سائد في جميع المؤسسات التعليمية فهي مختلفة حسب شخصية القائد وأسلوبه كما ان العملية التربوية تتغير من بيئة الى اخرى وحسب الظروف و التغيرات والإصلاحات التربوية فهي مختلفة بين النمط الديكتاتوري الذي يهيمن بشكل كبير في مجال اصدار الاوامر ويميل الى استخدام اسلوب الاكراه والعقاب واستعمال السلطة ، وبين النمط ديمقراطي الذي يسند على مشاركة الجماعة التربوية في اتخاذ القرار و وضع الخطط وطرح انشغالاتهم وأرائهم ، وبين النمط المتسيب غير موجه ليس له سياسات محددة ولا تكون هناك اهداف امام الجماعة التربوية تعمل من اجل تحقيقها فالنمط القيادي الذي يتبع في المؤسسة التعليمية يؤثر على اداء الجماعة وينعكس على تحقيق الاهداف التربوية ، وعليه فان القيادة التربوية تحظى باهتمام كافة المجتمعات فهي تتعلق بالتأثير في افراد و الجماعات ، وان اختيار قائد لا يملك الخبرات و المؤهلات ينعكس سلبا في اختيار نمط يتماشى مع المؤسسة التعليمية ويؤثر على الاهداف التربوية ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ماطبيعة الانماط القيادية الممارسة في المؤسسة التربوية ؟ وماهو دورها في العملية التعليمية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الى ثلاث تساؤلات فرعية يمكن صياغتهما على النحو الآتي:

1-هل القيادة الديمقراطية الممارسة في المؤسسة التربوية لها دور في العملية التعليمية ؟

2-هل القيادة الاتوقراطية الممارسة في المؤسسة التربوية لها دور في العملية التعليمية ؟

3- هل القيادة المتسيبة الممارسة في المؤسسة التربوية لها دور في العملية التعليمية ؟

ثانيا : اهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف البحثية والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1-التعرف عن قرب عن القيادة التربوية ودورها في العملية التعليمية .

2- الكشف عن النمط الديمقراطي ودوره في العملية التعليمية

3-الكشف عن النمط الاتوقراطي و دوره في العملية التعليمية

4-الكشف عن النمط المتسيب ودوره عي العملية التعليمية

ثالثا: أهمية الدراسة

إن موضوع القيادة التربوية من الموضوعات الهامة التي تهتم بها المنظومات التربوية ، وهي رافقت جميع المؤسسات التعليمية و تقوم بها الادارة التربوية ، وتختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف القائد و خبراته و اهتماماته ومدى قدرته على التوجيه و التسيير ، وبالتالي تسليط الضوء على القيادة التربوية بالتركيز على أهم الانماط القيادية اللازمة ودورها في العملية التعليمية ، من شأنها أن تفيد القائمين على الشأن التربوي .

رابعا: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

4-1/مفهوم القيادة التربوية :

"لغة : القيد معروف و الجمع اقياد وقيود ، وقد قيده يقيده تقييدا ، وقيدت الدابة . وفرس قيد الاوابد ، اي انه لسرعته كأنه يقيد الاوابد ، وهي الحمر الوحشية بلحاقها ، والقياد : حبل تقاد به الدابة ."[1]

القيادة اصطلاحا :

"يعرفها حسن الخطاب : بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الاخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة و حاجاتهم ."[2]

"عرفها باس(Bass) بأنها العملية التي يتم عم طريقها اثارة اهتمام الاخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب

وعرفها ليكرت (Lkert) بأنه المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة "[3]

---

[1] ابن منظور: لسان العرب ، المجلد 5، ص 3792

[2] قوارية احمد : فن القيادة المتمركزة على المنظور النفسي و الاجتماعي الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2007 ، ص 29

{ من خلال ماتقدم نستنتج ان القيادة هي فن تسير و ادارة المؤسسات في مختلف المجالات يقوم بها قائد له مهام ووظائف يختلف عن بقية العاملين ، من أجل التوجيه و التأثير في سلوكياتهم ، و دفعهم للعمل بكفاءة و الاحساس بالمسؤولية اتجاه مؤسساتهم ، و تحقيق انتاجية و تطور }

القيادة التربوية :

"يعرف الكتاب السنوي لمنظمة اشراف وتطوير المناهج القيادات التربوية بأنه ذلك العمل او السلوك بين الافراد او الجماعات الذي يدعو الى تحرك الفرد او الجماعة نحو الاهداف التربوية التي يشتركون في قبولها . ويضيف محرر الكتاب السنوي بان عمل القيادة نوع من التفاعل بين فرد و جماعة وبين جماعة و جماعة ، يقود الى اضافة جديد للأفراد أو المجموعة ."[4]

"والقيادة التربوية تعني قدرة القائد الاداري (مدير المدرسة) على التأثير في سلوك و اتجاهات مرؤوسيه من ادارين و معلمين و تلاميذ و اولياء امور وتحفيزهم ، وكسب ثقتهم نحو تحقيق اهداف المدرسة وتعتبر القيادة التربوية المرتكز الرئيس الذي يعتمد عليه تطور المؤسسة المدرسية ، ذلك لان القيادة التربوية تتعامل مع افراد متباينين الاتجاهات و القدرات و الخلفيات الثقافية و الاقتصادية مما يتوجب على القائد ان يكون ماهرا قادرا على التعامل مع هؤلاء الناس . وحيث ان عملية القيادة لا تتم بمعزل عن الاخرين ، لذا فان لتنمية الذاتية للقائد تعتمد بشكل خاص على مساعدة الاخرين و تعاونهم ، فالقائد الناجح يحتاج الى تغذية راجعة او ردود فعل صريحة من الاشخاص الذين يقودهم فيما يتعلق بآثار سلوكية عليهم ، كذلك فانه يحتاج الى تفهمهم و تعاونهم ." [5]

{ نستنتج بأن القيادة التربوية ، هي ذلك التفاعل النفسي ، الاجتماعي ، والتربوي بين مدير المؤسسة التعليمية والجماعة التربوية (اساتذة ، مستشار التوجيه ، مستشار التربية ، مقتصد ، ادارين) وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه ، واتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، لغرض تحقيق الأهداف التربوية.
والجماعة التربوية تتأثر بالقائد و كيفية تعامله و والنمط الذي يعتمد عليه يؤثر في سير المؤسسة التعليمية و يختلف لاختلاف القائد و ممارسته و ان درجة نجاح المؤسسة التعليمية يرتبط بدرجة كفاءة و عمل الجماعة التربوية و من الضروري التركيز على القيادة و الدقة في كيفية سيرها لأنها اساس تقدم و التطور الذي يؤثر على دراسة التلميذ ، باعتباره المحور الاساسي في العملية التعليمية ، و عليه لابد من دراسات ميدانية معمقة حتى يستطيع الباحث معرفة كيفية سير القيادة في المؤسسة التربوية ، و التعرف على الطرق و اساليب تعامل القادة التربويين في مؤسساتهم و التعرف على اوجه الاختلاف و التشابه و كل ذلك من اجل وصول الى النتائج دراسية تحلل كيفية سير القيادة من اجل اتباع الخطط الناجحة التي تساعد الجماعة التربوية و تتلائم مع ظروفهم من شأنها تؤثر على الاهداف التربوية و نجاح سير العملية التعليمية }

4-2/اهمية القيادة التربوية :

---

[3] حسن محمد ابراهيم حسان : الادارة التربوية ، دار المسيرة ، ط1،2007 ، ص 219
[4] حسن محمد ابراهيم حسان ، المرجع نفسه ، ص 223
[5] رافدة عمر الحريري : اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، دار الفكر ، ط1 ،عمان ، 2007 ، ص 114 ، 115

تتجلى اهمية القيادة التربوية كونها المرتكز الاساسي لتقدم المؤسسات التربوية ، و بدونها لا يمكن تحقيق اي تغير فعال او اصلاح حقيقي ، و تعتبر القيادة اكثر اهميه كون بقية الوظائف تعتمد عليها في مسيرتها ، لكونها عملية دينامكية يمكن من خلالها القيام بادوار مختلفة وفقا لمتطلبات الموقف ، و مايمكن ان يتوقع من القائد نفسه الذى عليه ان يعرف و يدرك ارتباط الوسائل بالغايات و ان يقوم برسم السياسة و تنفيذها ، كما انه يجب ان يدفع العمل الى الامام وان يطور اساليبه و طرقه بصورة تخلق له القدرة على القيادة الواعية [6]

{ تكمن اهمية القيادة التربوية في المؤسسات لقيامها بخدمة الجماعة التربوية و الطاقم الاداري التربوي ، و ايضا تفرع الاعمال و التخصصات العلمية و غيرها ، مما يزيد صعوبة السيطرة وخاصة التطور العلمي و الوسائط التكنولوجيا ومسايرة المناهج التعليمية وطرق التدريس ، وهذا مايجعل القيادة التربوية لها دورا هاما في المؤسسات التربوية ، و يتطلب من القادة مسايرتها و اتقانها بهدف تحقيق الاهداف التربوية }

3-4 "انماط القيادة التربوية :

يصنف القيادة على اساس القائد وطريقته في ممارسة تأثيره في العاملين ، لذا يصبح من الضروري التعرف الى انماط القيادات ، و انواعها ، و منها :

4-3-1/ القيادة الاتوقراطية :

في هذا النوع من القيادة يعتمد القائد على الاستبداد واستخدام اساليب الفرض و الإرغام و التخويف ، حيث تكون السلطة المطلقة في يده ، فيقوم بوضع السياسات للعاملين و يرسم الاهداف و يجبرهم على انجاز العمل و هو مصدر الثواب و العقاب .

وتتمثل أهم سمات القائد الأتوقراطي فيما يلي :

- الانفراد في اتخاذ القرارات و عدم مشاركة العاملين فيها ، مما يجعلها غير موضوعية .

- عدم الثقة بالعاملين و قدراتهم و امكاناتهم .

- يرسم خطة العمل بنفسه ، و يحدد طرق تنفيذها و يقيمهم على اساسها .

- لا يهتم بمشاعر العاملين و احتياجاتهم و ينعزل عنهم ." [7]

"- يشيع جو التوتر و العصبية وانخفاض الروح المعنوية .

---

[6] محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي : القيادة الادارية التربوية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2015، ص 97

[7] رافدة عمر الحريري و اخرون : الادارة و التخطيط التربوي ، دار الفكر ، ط1 ،عمان ، 2007 ، ص 125

- الاتصالات رسمية من أعلى الى أسفل .

2-3-4/ القيادة الديمقراطية :

و فيها يكون القائد عضوا في فريق العمل ، و يقود العاملين من خلال الترغيب لا التخويف ، و لا يميل القائد الى تركيز السلطة في يده ، انما يسعى الى توزيع المهام و المسؤوليات على الاعضاء الذين يعملون معه .

ويتصف القائد الديمقراطي بالخصائص الاتية :

-مشاورة جماعة العاملين و التعاون معهم عند اتخاذ القرارات .

- الاستفادة من قدرات العاملين و مؤهلاتهم و تشجيعهم على تقدير الافكار.

- المرونة عند تنفيذ العمل و تفسير اللوائح و القوانين .

- يعمق العلاقات الانسانية و يحترمها و يستمع للعاملين .

- يشيع جو الحب و الولاء و الانتماء للمؤسسة .

- الاتصالات في الاتجاهين (من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى) و اتاحة الفرصة للاتصال السريع و المستمر بالقائد .

3-3-4/ القيادة الحرة :

يقوم هذا النوع من القيادة على منح حرية التصرف المطلقة للعاملين دون تدخل القائد ، بمعنى يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم .

ويتحدد شكل القائد فيما يلي :

عدم الالتزام بأداء الاعمال في الوقت المحدد لانتشار الفوضى بين العاملين ."[8]

"- التدني في انتاجية العمل ومستواها لعدم وجود سياسات و اجراءات محددة .

- انعدام توجيه العاملين لاعتقاد بأنهم يعتمدون على انفسهم .

- شخصية مرحة و متواضعة .

- اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات .

- سلطة القائد رمزية وتصل الى أدنى حد لها ."[9]

[8] رافدة عمر الحريري و اخرون : الادارة و التخطيط التربوي ، المرجع السابق ، ص 125، 126

4-4/" خصائص القيادة التربوية:

إن القيادة التربوية تحترم رغبات وحاجات الأفراد وتعمل على تحقيقها وإشباعها ، فالقائد الناجح هو الذي لا يسعى إلى مضايقة مرءوسيه ولا يحملهم أعمالا لا يرغبون فيها ، أو إنجاز ما لا تسمح لهم قدراتهم واستعداداتهم إنجازه كما يراعي ظروفهم ويأخذها بعين الاعتبار ، فالمدير مثلا الذي يعرف بأن أحد المدرسين لا يستطيع أن يقوم بتدريس الحصة الأولى ، لظروف عائلية أو صحية ويتعمد برمجة الحصة في الساعة الأولى ، فهذا مدير لا يستحق مركزه القيادي.

-إن القيادة التربوية الناجحة تسعى دائما إلى معرفة واستغلال وإثارة الحوافز والبواعث الذاتية لنشاط الأفراد ، مما يتطلب من القائد التربوي (مدير المدرسة) ، دراسة الجماعة وديناميكيتها ويتعرف على الفروق الفردية بينهم ، حتى يتسنى له معاملتهم بما يرضيهم ويتجنب قدر الإمكان ما يغضبهم ، مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها ، في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم.

-إن القيادة التربوية الناجحة ، هي التي تعترف وتحترم إنسانية الفرد وتقدر كفاءته ، وتستمع إلى وجهة نظره ، فمدير المدرسة الناجح في ظل هذه الخاصية ، هو الذي لا تستهويه وظيفته ولا يغريه مركزه ، فيتعالى على الآخرين ويبسط سلطته عليهم واهما إياهم ، بأنه سيفوز باحترامهم إن القائد التربوي الحكيم هو الذي يشعر أفراد جماعته ، بأنه واحد منهم ، يستمع إليهم ويتقبل انتقاداتهم كما يستشيرهم ، واضعا نصب عينيه مصلحة المتعلم فوق كل اعتبار.

إذا كانت للبيئة المدرسية طبيعتها وأهدافها الخاصة وانطلاقا من أن ثروتها وإنتاجها هو الإنسان فلا بد أن يكون القائد ابن بيئته التربوية يحمل خصائصها و يتمتع بالإنسانية بكل ما تحمله الكلمة من معنى ، إن"[10] " تحقيق النجاح في البيئة التربوية متوقف على ما يحمله القائد من مهارات وسمات ينفرد بها عن القادة الآخرين في مختلف مجالات الحياة .

{ إن للقيادة التربوية طابعا خاصا يجعلها تتميز عن القيادات الأخرى ، مما يتطلب من القائد التربوي أن يكون على دراية تامة بطبيعة البيئة المدرسية والتركيبة البشرية الموجودة فيها ، بحيث تسمح له هذه المعرفة بتحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع ، من هذه المؤسسة التي يتوقف عليها تقدمه وتطوره ، وان القيادة التربوية الفعالة تحتاج الى قائد له شخصية حكيمة و لديه القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين الجماعة التربوية و لديه الحنكة في تسير المؤسسة التعليمية }

5-4/مهارات القائد التربوي الفعال:

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتفهم دوره تماما وما يتضمنه هذا الدور من إشراف وتوجيه ومتابعة وتنفيذ ، وأعظم دور يجب أن يؤديه المدير كقائد تربوي فعال هو التي تتميز learning school بمدرسة التعلم Holly & South worth خلق ما أسماه بأنها:

-تفاعلية و مفاوضة

-مبتكرة وحالة للمشاكل.

-سباقة وملبية

-تشاركية و تعاونية.

-مرنة ومتحدية

-مخاطرة ومقدمة.

---

[9] رافدة عمر الحريري و اخرون : الادارة و التخطيط التربوي ، المرجع السابق ، ص 126

[10] رشيد سعادة : مهارات و خصائص القائد التربوي الفعال ، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية ، عدد 6جوان 2011، ص 329 .

-تقويمية وتأملية
-داعمة ومطورة
أن القيادة الفعالة تتمحور حول الكفاءات الشخصية للقائد والمتمثلة في ما يلي Alain k : يرى
-الوعي بالذات الذي يقود إلى الثقة بالنفس.
-الثقة بالنفس التي تمد القائد بالشجاعة.
-الشجاعة التي تقود إلى المبادرة وتحمل المسؤولية.
-المسؤولية التي تتضمن النزاهة.
-النزاهة التي تسمح بإدارة الأولويات.
-بعد النظر الذي يجعل إستراتيجية العمل ممكنة.
إن دور قائد المؤسسة التعليمية اليوم ، لم يعد يقتصر على الأعمال الإدارية المختلفة
في مسايرة (Fandt) وممارسة سلطة الضبط على العاملين فيها ، بل يكمن كما يرى
واستيعاب التحولات العالمية السريعة في ميدان عمله ، المتمثلة في ظروف السرعة والتعقيد
ومختلف الطوارئ التي تأثر في اتجاه ومسار المؤسسة ."[11]

{ مما سبق نستنتج ، أن مدير المدرسة من الضروري أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية ، التي تسمح له بممارسة دوره كقائد تربوي بكفاءة ونجاح ، ثم إن القيادة لا تعني التعالي على أفراد الجماعة ، أو إعطاء الأوامر لهم ،أو السيطرة عليهم ، بل إن السلوك القيادي الناجح ، يكمن في حث الجماعة على تحقيق أهدافها ويتضمن ذلك تنسيق جهود أعضائها والتفاعل الإيجابي معهم وتفهم ، ظروفهم وتشجيعهم ، إلى جانب ذلك إثارة الدافعية لديهم والحفاظ على تماسكهم ، والعمل على بلوغ أعلى درجات الأداء المهني حسب إمكانياتهم وقدراتهم ، وذلك في ضل جو من الديمقراطية والإنسانية}.

4-6/-مهام القائد في المؤسسات التربوية :

عند قيام القائد بأي عمل تربوي ينبغي ان يتحمل بأمانة وإخلاص وكفاءة ممتازة بعض المسؤوليات اذ بدونها لا يصل العمل الى تحقيق اهدافه ، و هنا لا نقصد قائدا معينا ،ولكن نعني كل شخص له صفة الاشراف التربوي على جماعة من الجماعات ، {فمدير المؤسسة التربوية مع اساتذته ومستشار التربية ، ومستشار التوجيه يعد قائدا تربويا كما انه من صلاحيته تفويض السلطة الى احد اعضاء الجماعة التربوية القادر على مسايرة نجاح المؤسسة و نظامها ، و الاستاذ مع تلاميذه يعتبر قائدا تربويا } ، و تتلخص تلك المهام و المسؤوليات التي يجب ان يقوم بها القائد في المؤسسة التربوية كالأتي :

- ✓ **تحديد الاهداف :**

فأول خطوة يتخذها القائد عند قيامه بأي اجراء جماعي هي ان يحدد بالتعاون مع اعضاء جماعته الاهداف المطلوبة ، بحيث يؤدي هذا التعاون الى تبنيهم جميعا لهذه الاهداف و استشعار قيمتها بالنسبة لكل منهم ويتضمن تحديد الاهداف ان يعرف الفاعلين جميعا ماذا يعني كل هدف بالنسبة لهم ، حتى يستطيع كل فاعل بذل كل ما في وسعه

[11] رشيد سعادة ، المرجع السابق ، ص 329 ، 330 .

لتحقيق الهدف الذي يجب ان يكون محفزا بشكل يجعله راغبا فيه حتى يتمكن من تحقيقه لحاجاته المختلفة ، ودور القائد هو تقديم للمرؤوسين المعلومات الضرورية و الواضحة ، ويبث فيهم روح التعاون والتفاني في العمل .[12]

- ✓ **" تحديد الوسائل التي تحقق الاهداف :**

رغم اتفاق الفاعلين حول الاهداف الا اننا نجدهم يختلفون في تحديد الوسائل التي يستخدمونها لتحقيق الاهداف ، وهذا راجع ربما الى الاختلاف في الخبرات التي اكتسبوها و تحصلو عليها ، و القائد الناجح لا يفرض رأيه على الاخرين او يقوم بتفضيل رأي على اخر ، فإذا اراد الحصول على رضا الجماعة فعليه ان يدفع كل فرد ان يستهدف الصالح العام و التخلي عن الاهواء الشخصية ، ويصل الى افضل الطرق و انجح الوسائل في تحقيق الهدف ، فرأي الجماعة يفضل عن رأي الفرد ، وبالتالي يحث القائد على بعث الدوافع لدى الفاعلين حتى يشتركوا في اقتناء افضل الوسائل و اغناها .

- ✓ **اختيار صحة الوسائل المختلفة :**

من مسؤولياته اختيار صحة الوسائل التي توصل اليها مع اعضائه ، و ألا يضعها موضع التنفيذ الابعد ان يتحقق من فعاليتها ، كما يدفع مرؤوسيه الى تحمل مسؤولية اختيارها و ان يعطيهم الفرصة الكافية للقيام بهذا العمل ، فمهمته القيام بتجريب مدى صحة و سلامة هذه الوسائل ، حتى ينجح في تحقيق الاهداف ، كما تكمن مهمته في اختيار مساعديه لما لها من اثر ينعكس سلبا او ايجابا على تحقيق الاهداف .

- ✓ **تشجيع الابتكار في الافراد و الاعتماد على انفسهم :**

من واجب القائد ان يزرع الثقة في انفس مرؤوسيه ، حتى تكون لديهم القدرة على الابتكار ، ويبحثون عن كل ماهو جديد يحسنون به ادائهم ، عوض جعلهم يعتمدون عليه كليا .

- ✓ **التــقويــم :**

فمهمته مرتبطة بمسؤوليته من تقييم نفسه و معرفتها و تقييم مرؤوسيه بهدف معرفة قدراتهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وأيضا اكتشاف النابغين و اصحاب المهارات و العمل على تشجيعهم ، و ايضا اكتشاف الانحرافات لدى العاملين و العمل على تصحيحها الى الطريق الصحيح بهدف تحقيق الاهداف المسطرة .[13]

4-7/ اهم وظائف القائد التربوي :

- ✓ التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى و البعيدة المدى وللعملية التربوية حيث تكون الاهداف واقعية ممكنة التحقيق .

---

[12] العربي بن داود : اتصال المؤسسة و اساليب القيادة في الجامعات الجزائرية ،اطروحة دكتوراه علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة 2 ، 2019/2018 ، ص 135 .

[13] العربي بن داود : اتصال المؤسسة و اساليب القيادة في الجامعات الجزائرية ، المرجع نفسه ، ص 136 ، 137 .

- ✓ الادارة و التنفيذ و تحريك التفاعل لتنفيذ السياسة و المناهج و تحقيق الاهداف بايجابية
- ✓ صيانة بناء الجماعة من حيث علاقات الود و التجاذب و التعاون وطرق الاتصال بين الاعضاء وإمكانات الحراك الراسي و الافقي .
- ✓ الثواب و العقاب في حالات الصواب و الخطأ بما يكفل المحافظة على النظام و الانضباط في الجماعة
- ✓ وضع سياسة تعليمية مستعينا فيها بمصادر وسياسيات السلطات الاعلى ومصادر وأعضاء الجماعة ومساهما في اطار ما تفوضه له السلطة العليا و الجماعة نفسها بأمانة وإخلاص
- ✓ ان يكون للقائد افكارا و ابداعية يدعمها اطار علمي
- ✓ الحكم و الوساطة حيث يكون القائد حكما و وسيطا فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الجماعة
- ✓ تنسيق ادوار ووظائف الاعضاء في الجماعة وحسن توزيعها و القيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السليمة .
- ✓ نموذج سلوكي ومثل اعلى للسلوك وقدرة حسنة الاعضاء الجماعة .[14]

كما الان الاعمال التي يضطلع بها مدير المدرسة مصنفة في بعدين : البعد الاول يركز على العمل الاداري و البعد الثاني يركز على القيادة التعليمية و يتضمن كل واحد من البعدين عدة مهام و مسؤوليات يلزم مدير المدرسة القيام بها :

أ/ المهام المتعلقة بالعمل الاداري :

وهي المهام و الواجبات الاساسية الادارية و المكتبية التي يجب على المدير القيام بها حتى يتمكن من ادارة مدرسته في سهولة ويسر ، وتهتم هذه المهام و الواجبات العلمية التعليمية بنفس درجة الاهتمام التي تولها للموارد التي تخدم العملية التعليمية ، وهذه المهام هي :

- ✓ الاشراف على اعداد السجلات المدرسية المختلفة و المحافظة عليها
- ✓ اعداد التقارير من سير العمل بالمديرية ورفعها للإدارات التعليمية
- ✓ اعداد ميزانية المدرسة و الرقابة على اوجه الصرف منها ، وإدارة شؤون الافراد
- ✓ الاشراف على حفظ النظام بين التلاميذ ، وإعداد الجداول الدراسية ، وإدارة المبنى المدرسي و العمل على تزويده بالأدوات و التجهيزات اللازمة
- ✓ مراقبة برامج وإجراءات التدريس الموضوعة بواسطة الادارة التعليمية

ب/المهام المتعلقة بقيادة العمل التعليمي :

وهي المهام التي تسعى الى تغير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين و تلاميذ بغية الوصول الى الاهداف التي تسعى المدرسة الى تحقيقها ، وهذه المهام هي :

---

[14] حسين عبد الله محضر : الجديد في الادارة المدرسية ، دار الشرق ، جدة ، 1973 ، ص 19 .

- تحفيز اعضاء هيئة التدريس بالمدرسة لبذل اقصى جهد ، و العمل معهم على تطوير و تنمية و تحسين الانشطة المدرسية المختلفة ، و على وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ ، وتشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج و اساليب التدريس ، و العمل على تأسيس مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل استخدامه ، و اتاحة فرصة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة وتقويم وتوجيه اعضاء هيئة التدريس .

وتشير دراسات عدد من الباحثين وأساتذة الادارة التعليمية انه تم تصنيف مهام مدير المدرسة ومسؤولياته وواجباته في خمسة محاور هي كالتالي :[15]

- ✓ تحسين البرامج التعليمية
- ✓ خدمات هيئة التدريس
- ✓ خدمات شؤون الطلاب
- ✓ الاشراف على الموارد المالية و المادية
- ✓ علاقة المدرسة بالمجتمع [16]

خامسا/ توصيات الدراسة (خاتمة)

من خلال ماتقدم ، فإن هذه الدراسة يمكن تلخيصها وتحليلها في النقاط الآتية:

1-لابد ان يقوم المدير بإشراك الجماعة التربوية في اتخاذ القرارات الهامة كل حسب اختصاصه ، وهي مطلب أساسي في العمل الإداري المدرسي، ومقدمة لتطبيق النمط القيادي الخير على اسسه ومبادئه.

2- توفير المدير للوسائل التعليمية بصدر رحب مطلب أساسي لكسب الوقت والسرعة في الإنجاز و التعليم ، وتنظم عمل المؤسسات ، وتسهل العمل على الجماعة التربوية ، وكل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير المؤسسة والسير الحسن للعملية التعليمية.

3-في ضوء التطور التكنولوجي و الادارة الجديثة ، فان اهتمام المؤسسات التعليمية ، بلإدارة الإلكترونية مطلب هاما ، وكل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير المؤسسة والسير الحسن للعملية التعليمية.

5- تحتاج المؤسسات التعليمية ، الى مشاركة الجماعة التربوية في اتخاذ القرارات فيها مما يجعلها اكثر موضوعية وتؤثر على ادائهم و ادراك القائد التربوي اهمية تبادل الاراء في اتخاذ القرارات يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها ، في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم.

---

[15] محمد عبد القادر عبدين : الادارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2001 ، ص 94 95

[16] محمد عبد القادر عابدين ، المرجع نفسه ، ص95

تنتهي هذه الدراسة بطرح مجموعة توصياتها تراها ضرورية لاستكمال متطلباتها ، ويمكن أن تفتح من خلالها آفاق بحثية لدراسات مستقبلية لاحقة ، ويمكن تحديد التوصيات في النقاط الآتية:

- ✓ إعادة البحث في الموضوع بالتركيز على الدراسة الميدانية ، حتى نصل إلى نتائج أعمق ومعممة.
- ✓ القيام بعملية مسح الشامل لمختلف المؤسسات التعليمية حتى نصل الى النمط القيادي الاكثر استعمالا وتأثيره على الاهداف التربوية.
- ✓ التحسيس بأهمية القيادة في المؤسسات التعليمية وتبيان فوائدها وعائداتها.
- ✓ عقد مؤتمرات و ورشات عمل حول القيادة التربوية ومحاولة الاستفادة من تجارب دول ناجحة.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات التعليمية ، لأنه معول نجاح في ممارسة القيادة التعليمية.
- ✓ توفير التجهيزات والوسائل عالية الجودة للوصول إلى تطبيق أمثل للقيادة التربوية في المؤسسات التعليمية.

المراجع :

1--ابن منظور: لسان العرب ، المجلد 5، ص 3792

2- حسن محمد ابراهيم حسان : الادارة التربوية ، دار المسيرة ، ط1. 2007 ، ص 219

3- حسين عبد الله محضر: الجديد في الادارة المدرسية ، دار الشرق ، جدة ، 1973 ، ص 19 .

4- قوارية احمد : فن القيادة المتمركزة على المنظور النفسي و الاجتماعي الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2007 ، ص 29

5- رافدة عمر الحريري : اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، دار الفكر ، ط1 ،عمان ، 2007 ، ص 114 ، 115

6 رافدة عمر الحريري و اخرون : الادارة و التخطيط التربوي ، دار الفكر ، ط1 ،عمان ، 2007 ، ص 125

7-رشيد سعادة : مهارات و خصائص القائد التربوي الفعال ، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية ، عدد 6جوان 2011، ص 329 .

8- محمد عبد القادر عبدين : الادارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2001 ، ص 94

9-العربي بن داود :اتصال المؤسسة واساليب القيادة في الجامعات الجزائرية ، اطروحة الدكتوراه علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة 2، 2019/2018، ص 135