

القيادة التعليمية تصور يسبق التطبيق

عبد الله بن عبد اللطيف بن عبد الله الجبر

استاذ مساعد بقسم التربية بكلية التربية

جامعة الملك سعود - الرياض

المملكة العربية السعودية

ملخص البحث:

يتناول البحث بالتحليل ظاهرة القيادة بشكل عام والقيادة التعليمية لمعرفة الخصائص والسمات البشرية المرتبطة بهذه الظاهرة ثم استنباط نتائج عملية للإفادة منها في مجال تطوير الإدارة التعليمية.

وقد تعرض الباحث لمفهوم القيادة وصلة ذلك بالشخصية وذلك بمناقشة نماذج من الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع. وتوصلت هذه الدراسة البحثية إلى أن القيادة يمكن اكتسابها بالإعداد الأكاديمي وبالتدريب المتواصل. كما أكدت الأبحاث التي تم استقصاؤها بالتحليل أن السمات الشخصية ما هي إلا قابليات ومهارات يستطيع الفرد تنميتها إذا توفر الإعداد الجيد والرغبة القوية للإضطلاع بدور القيادة الإدارية.

أهمية البحث وأهدافه: لهذا البحث أهمية أكاديمية خاصة، فقد وجد الباحث، من خلال خبرته في تدريس مقررات في الإدارة التربوية على مستوى الدراسات العليا، أن الحاجة إلى المزيد من الدراسات التحليلية لكثير من الموضوعات الإدارية كالقيادة لا تزال قائمة بالرغم من كثرة ما كتب. ولذلك يأمل الباحث أن تلقى هذه الدراسة البحثية مزيداً من الضوء الكاشف على جوانب مهمة في موضوع القيادة كما يرجو أن تقدم للدارس المتخصص نظرة تحليلية جديدة تخدم الفكر الإداري في هذا الجانب الهام.

مقدمة:

في الماضي كان المؤرخون يصفون كل من تولى منصباً أعلى في سلم السلطة قائداً، بحكم وظيفته، أما العلماء السلوكيون Behavioral Scientists فإنهم ينظرون إلى القيادة من خلال دور المسؤول في إحداث التغيير، ويحصرّون معنى المدير Administrator في دور القيام بالمهام التنفيذية المنوطة بالتنظيم الإداري (١)، ص ص ١٢٧-١٢٨).

وفي العصر الحاضر تؤكد الأبحاث أن فعالية التنظيم الإداري تعتمد اعتماداً كبيراً على نوعية القيادة التي تحدد مدى النجاح أو الفشل في بقاء واستمرار المؤسسة. لذلك فإن المؤسسات على اختلافها في حالة بحث مستمر عن أشخاص تتوفر لديهم قدرات خاصة لقيادة المؤسسات في اتجاه يضمن النمو المستمر والتطور لتقديم خدمات اجتماعية ومؤسسية متميزة (٢)، ص ٨٣).

أما في مجال الإدارة التعليمية فينظر إلى المدير من حيث كونه قائداً ويعنى هذا أن المدير لا يكتفى بأداء الواجبات التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية الضرورية لإتمام العملية التعليمية، بل يراد منه أن يكون ذا نظرة عميقة وشاملة بحيث يقوم بتلك المهام التنفيذية المذكورة وهو على وعى تام بالغايات الكبرى والأهداف وارتباطها بالطرائق والأساليب التنفيذية التي يطبقها. وفوق ذلك فإن للمدير الذي يمارس النشاط القيادي دوراً بارزاً في وضع وتفسير السياسة العامة، لأنه هو المسؤول الأول في المدرسة والمخول لمباشرة هذه المهمة القيادية (٣)، ص ص ٧٦-٧٧).

مما تقدم يبدو جلياً أن دراسة موضوع القيادة التعليمية من منظور أكاديمي يمكن اعتباره أحد الضرورات التي يقتضيها البحث العلمي الموجه لخدمة الإصلاح التربوي.

حول مفهوم القيادة:

نال تعريف القيادة قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين وأدى ذلك إلى وفرة من الأفكار والآراء حول طبيعة القيادة وعلاقتها بالخصائص البشرية المختلفة التي يتمتع بها الأفراد فتجعلهم قادرين على التأثير المباشر في سلوك العاملين معهم بحيث يستطيعون

توجيه طاقاتهم نحو الأهداف بنجاح باهر. وفي الأدب الإداري المعاصر جملة من التعريفات المفيدة لطائفة من المتخصصين حول معنى القيادة. وفيما يلي نورد بعضاً من هذه التعريفات المختارة:

يعرف أمتاي إترزوني Amitai Etzioni القيادة بأنها «القدرة المستمدة غالباً من صفات شخصية» (٤، ص ١١٦).

أما فرد فيدلر Fred Fiedler فيعرف القائد بأنه «ذلك الفرد من الجماعة الذي فوضت إليه مهمة توجيه وتنسيق نشاطات جماعته نحو العرف العام». (٥، ص ٨).
بينما يرى روبرت دوبن Robert Dubin أن «القيادة في المؤسسة تتضمن ممارسة السلطة واتخاذ القرارات» (٦، ص ٣٨٥).

ويذهب مورفت ورفاقه (١، ص ١٢٨) Morphet et al في تصوير القيادة بأنها «التأثير في أعمال وسلوك ومعتقدات وأحاسيس أحد العاملين في مؤسسة اجتماعية من قبل أحد الأفراد المسؤولين فيها، وهذا التأثير يتسم بالقبول والتعاون من قبل المتأثر». ويعتقد كل من روبرت هاوي وميري بيتز Robert House and Mary Baetz أن «القيادة تظهر في الجماعة وتبدو من خلال التأثير في سلوك أعضاء المجموعة بحيث يسعون لتحقيق أهداف الجماعة» (٧، ص ٣٤٥).

تدل التعريفات السابقة والأبحاث أن القيادة تنشأ إذا وجد:

- جماعة من الأفراد لهم هدف مشترك.
- فرد من الجماعة لديه قدرة خاصة على التأثير في سلوك هؤلاء الأفراد.
- تنسيق وتوجيه جهود الجماعة نحو الهدف المشترك (٨، ص ٢٠٤).

الدراسات السابقة:

نظراً لطبيعة القيادة المحيرة فإن الدراسات السابقة كانت مركزة بشكل خاص حول معرفة وتحليل الصفات التي يتمتع بها أولئك الأفراد الذين يقومون بدور القيادة. وتبعاً لذلك أصبحت شخصية القائد موضوعاً خصباً لكثير من الأبحاث.

وتعتبر دراسة رالف م. ستوجل Ralph M. Stogdill ودراسة روبرت ب. مايرز Robert B. Myers من الدراسات الرائدة التي أجريت لمعرفة العلاقة بين الشخصية

والقيادة ، ولأهمية النتائج التي توصلت إليها هاتان الدراستان فإن الباحث يتناول أهم تلك النتائج على النحو التالي:

دراسة ستوجدل R.M. Stogdill : في عام ١٩٤٨ م درس ستوجدل ١٢٤ بحثاً حول علاقة الشخصية بالقيادة (٩، ص ٦٣) واستخلص الآتي:

١- يؤكد مايزيد على خمسة عشر من الأبحاث الاستنتاجات التالية:

يتميز القائد عن سائر العاملين في نواح منها:

— الذكاء (Intelligence)

— القدرة العلمية (Scholarship)

— الاستقلالية في تحمل المسؤولية (Dependability in Exercising Responsibility)

— النشاط والمشاركة الاجتماعية (Activity and Social Participation)

— الطبقة أو المستوى الاجتماعي - الاقتصادي (Socio-economic Status).

٢- يحدد الموقف القيادي الصفات والمميزات والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى القائد.

٣- تؤكد مايزيد على عشرة أبحاث الاستنتاجات التالية:

يظهر القائد سلوكاً مميزاً عن سائر العاملين معه في الآتي:

- القدرة على تكوين العلاقات (Sociability)

- الصبر والمثابرة (Persistence)

- المبادرة (Initiative)

- القدرة على إنجاز الأعمال (Knowing How To Get Things Done)

- الثقة بالنفس (Self-Confidence)

- الانتباه تجاه المواقف وحسن فهمها (Alertness to and Insight Into Situations)

- روح التعاون (Cooperativeness)

- الشعبية أو القبول لدى الآخرين (Popularity)

- التكيف (Adaptability)

- الفصاحة وطلاقة اللسان (Verbal Facility)

ويختتم ستوجدل Stogdill استنتاجاته بقوله «يجب أن نفهم أن القيادة هي نتيجة

تفاعل جملة من المتغيرات Variables التي تتصف بأنها في حالة مستمرة من التدفق والتفسير In a Constant Flux and Change « (٩، ص ٦٤).

دراسة مايرز R.B. Myers : وفي عام ١٩٥٤م قام مايرز Myers بدراسة تحليلية شملت ما يزيد على مائتي بحث تناولت القيادة (١٠، ص ص ١٠٥ - ١٠٦) ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة الاستنتاجات التالية:

- ١ - لا توجد صفات جسمية ذات ارتباط هام بالقيادة.
- ٢ - رغم أن القادة في الجملة أذكى من سائر أفراد مجموعتهم إلا أنه لا توجد علاقة ذات أهمية بين التفوق في الذكاء والقيادة.
- ٣ - المعرفة العلمية ذات الصلة بالمشكلات التي تواجه الجماعة تسهم بشكل ملحوظ في إكساب صفة القيادة.

٤ - الصفات التي لها ارتباط بالقيادة تشمل:

- البصيرة (Insight)
- المبادرة (Initiative)
- التعاون (Cooperation)
- الجدة أو الأصالة (Originality)
- الطموح (Ambition)
- المثابرة (Persistence)
- الاستقرار العاطفي (Emotional Stability)
- القدرة على إصدار الحكم (Judgment)
- الشعبية (Popularity)
- مهارات الاتصال (Communication Skills)

وقد استنتج مورفت ورفاقه Morphet et al (١ و ص ١٣٢) من دراسة ستوجلد Stogdill ومايرز Myers خطأ الرأي القائل أن القادة يولدون ولا يتم إعدادهم، ولهذا فإن مورفت وزملاءه يرون أن نظرية السمات الشخصية لا يمكن الاعتماد عليها وحدها في تفسير القيادة. ورغم أن مورفت وزملاءه يدركون أن للذكاء علاقة بالقيادة إلا أنهم يجذرون من أنها دائماً علاقة ضئيلة، مشيرين إلى دراسة ستوجلد Stogdill

أنفة الذكر التى أبانت أن معامل الارتباط بين الذكاء والقيادة لم يزد على ٢٨, ٠، وذلك بتحليل ثلاثة وثلاثين بحثاً.

كما يستشهد مورفت وزملاؤه (١، ص ١٣٢) كذلك بالدراسة التى قام بها هبر وبلز Hopper and Bills حول العلاقة بين الذكاء والنجاح فى القيادة لدى مديرى المدارس حيث أظهرت تلك الدراسة أن المديرين يتمتعون بمستوى ذكاء فوق المتوسط إلا أنه ليست هناك علاقة تكاد تذكر بين الذكاء والنجاح القيادى فى مجموعة المديرين الذين شملتهم الدراسة (١١، ص ص ٩٣-٩٥).

وهكذا يعتقد مورفت وزملاؤه (١، ص ١٣٢) أن السمات الشخصية التى يبدو أن لها علاقة بالقيادة إن هى إلا سمات مكتسبة acquired فى الواقع، ولذا فهى صفات يمكن تشكيلها وتعزيزها نتيجة التدريب والخبرة. ويفضل مورفت وزملاؤه تسميتها مهارات أو كفاءات Skills or Compretencies بدل «سمات شخصية» Personality Traits، وعندئذ يمكن للخبراء وضع برامج التدريب المناسبة لصقل وبلورة هذه المهارات والقدرات القيادية لدى الإداريين على اختلافهم.

ما أهم الصفات القيادية؟

باستقراء الأبحاث التى أجريت حول القيادة يمكن إجمال الصفات العامة التى

يشترك فيها القادة وتميزهم عن غيرهم (١٢، ص ص ٥٦-٥٧) فيما يلى:

- القادة يتصرفون وفق أنماط سلوكية تجعلهم يتميزون عن الآخرين.
- القادة أفراد لديهم مهارات عظيمة يريدون إنجازها ولديهم أيضاً قدرات خاصة تجعل الآخرين يتعاونون معهم لإنجاز تلك المهام.
- القادة يمتازون بأن لديهم أهدافاً ورؤى واضحة لما يمكن إنجازه، فيمدهم هذا الشعور بالإلهام Inspiration اللازم لتحقيق النجاح.
- القادة يتجنبون العشوائية فى خططهم، ويملكون قدرأ من الثقة بحيث يبدو لهم جلياً أن الإخفاق يكاد يكون مستحيلاً.
- القادة محبوبون من الجميع ويقدرّون الزمالة وحب الصداقة.
- القادة مخلصون ومتفانون فى سبيل إنجاز الأعمال والوصول بالجماعة إلى الأهداف.

— القادة يعرفون ماذا يعملون وماذا يتوقع الآخرون منهم، ويستطيعون أن يجعلوا أتباعهم يرون طريقهم بوضوح..

لماذا لا يقوم مديرو المدارس بدور القيادة التعليمية؟

يبدو أن هناك خللاً تنظيمياً An Inherent organization Defect في أسلوب الإدارة التعليمية يعمل على إعاقة نمو وظهور القيادة في مدارسنا. إذ تؤكد الأبحاث أن مديري المدارس يقضون جل أوقاتهم مشغولين بمتابعة أعمال إدارية تتصف بالآلية والتكرار ، ويمكن تأديتها من قبل موظفين إداريين Supportive Staff (١٣) ، ص ٢٠٥).

ومع هذا فإن هنالك جملة من الحقائق التي لا يمكن إنكارها، وهي مجتمعة تتضافر للحيلولة دون قيام المديرين بدور القيادة التعليمية (١٤ ، ص ٣) وهذه الحقائق هي:

- ١ - أن الأعمال الإدارية المكتتية تستحوذ على معظم أوقات المديرين ، أى أن الأولويات الإدارية التي تطالبهم بها الإدارات التعليمية أو المكاتب التعليمية المحلية تستغرق الجزء الأكبر من ساعات العمل.

- ٢ - بينما يتقبل المديرون فكرة القيادة التعليمية من حيث المبدأ إلا أنهم غالباً لا يستطيعون تحديد ما يراد منهم عمله.

- ٣ - برامج الإعداد المهني، سواء قبل أو أثناء الخدمة ، ليست موجهة للعناية بتطوير المهارات القيادية.

- ٤ - وفي ضوء ما تقدم ، فإن القيام بأعمال إدارية يكون أسهل من القيام بدور القيادة التعليمية.

ما نمط السلوك الإداري الشائع بين المديرين ؟

في المؤسسة التعليمية غالباً يسلك المدير سلوكاً يمكن تصنيفه واحداً من نمطين إداريين شائعين هما

— المدير الرئيس Chief Adminisrator : وهو الناظر الذي يمثل الإدارة التعليمية التابع لها ويرى مسؤوليته تتركز حول تنفيذ ما يصل إليه من تعليمات وتوجيهات في إطار السياسة التعليمية وما يتفرع عنها من قرارات تعليمية. وهذا النمط من

الإداريين يبذل جهداً كبيراً لجعل القرارات والتعليقات واضحة وسهلة التطبيق (١٣، ص ٢١١).

— مدير العمليات أو مدير التشغيل Operations Manager : وشبيهه بالمدير الرئيس مدير العمليات أو مدير التشغيل الذى يتصف نهجه الإدارى بالإهتمام البالغ بكل ما يتعلق بالمتابعة والإشراف المستمر للتأكد من تطبيق الإجراءات اليومية لتنفيذ ما يشتمل عليه الجدول الدراسى اليومى من نشاطات تعليمية (١٤، ص ٣).

ما سلوك القائد التعليمى ؟

يكون تفكير وسلوك القائد التعليمى موجهاً نحو المنهج الدراسى من جهة وتطوير مهارات المدرسين والإداريين من ناحية أخرى وهدفه أن يصل أداء العاملين إلى مستوى متميز من الجودة والإبداع. والقيادة الناجحة لا بد أن تساعد الأفراد على النمو المهنى ولا يتم ذلك إلا بالدعم المعنوى والتشجيع من القائد الذى يشعر العاملين بأن خططهم لن تفشل (١٣، ص ٢١٢).

أما فى الجانب التطبيقى فإن المدير يسعى إلى:

- توفير المناخ المناسب للعمل.
- تنمية جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية.
- تحفيز العاملين.
- تطبيق مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات وسائر الأعمال التنظيمية بين العاملين.
- إيضاح وإسناد الواجبات والمسؤوليات.
- توفير برنامج التدريب المستمر.
- تطوير زسباب الاتصال الفعالة (١٣، ص ص ٢١٣ - ٢١٤).

عناصر القيادة التعليمية

فى البيئة التعليمية تتبلور القيادة نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هى:

- المعرفة العلمية البحتة (Pure Knowledge)
- المهارات المكتسبة (Sets of Acquired skills)
- المعتقدات (Beliefs)

أى أن المعرفة العلمية والمهارات التي يكتسبها الفرد مضافة إلى جملة المعتقدات التي يدين بها ، تتضافر لتكريس أنماط فكرية وسلوكية في بناء شخصيته بحيث تفرض عليه نمطاً قيادياً معيناً. ولهذا فإن المؤسسات التربوية مسؤولة كبرى فيما يتعلق بإعداد وتقديم البرامج التي تفي بالغرض في مجال تدريب القيادات التعليمية (١٤ ، ص ٢).
وفي السطور التالية تفصيل لما يمكن أن تحدثه هذه العناصر الثلاثة وهي المعرفة والمهارات المكتسبة والمعتقدات الشخصية في تكوين القيادة:

أولاً- دور المعرفة العلمية Knowledge

في هذا العصر المتسم بالتغيير والتطور السريع في أساليب العلم والتعلم يدرك الفرد الذي يملك بؤادر القيادة المبكرة Potential Leader الدور الحيوى الذى تلعبه المعرفة العلمية وأهميتها لصنع القرارات الحكيمة. وذلك في وقت مبكر من شبابه غالباً. والقائد يعرف متى وكيف يحصل على ما يريد من المعلومات اللازمة من مصادرها ولا ينتظر أن تصل إليه أو أن يزود بها أحد بل يسعى بنفسه للحصول عليها في الوقت المناسب وبالقدر المناسب. ويظهر القائد استعداداً لفهم واستخدام القاعدة العلمية البحثية Research Database في ميدان العمل.

وفي مجال التربية يتوجه اهتمام القائد الباحث إلى ثلاثة مصادر رئيسية تعنى بالتعليم وشئون المدارس (١٤ ، ص ٤) وهى:

— الأبحاث التى تعالج تطوير المدارس والبيئة المدرسية
(Research on Effective Schools)

— الأبحاث المهتمة بتحسين فن التدريس
(Research on Effective Teaching)

— الأبحاث الموجهة لتطوير التنظيم الإدارى
(Research on Effective Organization)

ثانياً- دور المهارات المكتسبة Acquired Skills

الإنسان كائن يملك استعدادات فطرية تؤهله للقيادة ، سواء كانت هذه الاستعدادات ذات جذور تكوينية Innate or Biological أم أنها بيئية مكتسبة Acquired or Environmental والثابت أن القيادة تكتسب (١٥ ، ص ٤١٩).

وإذا ما أرادت مراكز تدريب القيادات في المؤسسات التعليمية أن تكون ذا أثر فعال في تطوير القيادة فإن عليها أن تجعل من ضمن برامجها ما يعنى عناية خاصة بتنمية مهارات معينة ومن أهم هذه المهارات مايلي (١٤، ص ص ٥-٦):

- مهارة تكوين الرؤية لدى الفرد القائد.

- مهارة الاتصال.

- مهارة بناء الثقة بين القائد والعاملين.

- مهارة تحفيز الآخرين.

- مهارة صنع القرار.

- مهارة التخطيط.

- مهارة تشجيع روح التعاون والزمالة.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

— الرؤية Visioning وهو شعور ذهني لما ستؤول إليه الأمور بعد ربط أجزائها. وفي أشد درجات النضج ، تقدم الرؤية تصوراً عقلياً واضحاً للمستقبل شديد الشبه بالواقع. ولكي تتطور هذه القدرة وتنمو لابد من تدريب أكاديمي مناسب مع مواصلة الإطلاع الذاتى من جانب الفرد فيتولى مهمة تثقيف نفسه بنفسه (Autodidact ١٤٠، ص ٥).

— الاتصال Communication : يعتبر نقل المعلومات والأفكار إلى الآخرين بطريقة مرنة ومؤثرة فناً يختلف الناس في أدائه اختلافاً كبيراً. والقائد يدرك أن الاتصال الفعال يحتاج إلى صقل وتهذيب ملكة الاستماع ولهذا فإنه يروض نفسه منذ البداية ليكون مستمعاً منصتاً قبل كل شىء. وتعتمد الاستراتيجية الناجحة في الاتصال على مبدأ تشجيع الأفراد للتعبير عن أفكارهم وبطريقة بناءة. ويبدى القائد براعة في تهيئة الجو المساعد على ذلك Conducive atmosphere . كما يوفر كل الإجراءات الإدارية الفعالة لضمان انسياب المعلومات بيسر وسهولة في كل الاتجاهات وعبر كل المستويات وليس فقط في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، أى من الرئيس إلى المرؤس مثلاً (١٥، ص ٤٥٣).

— بناء الثقة Developing Trust للقائد تأثير عظيم في نفوس وعقول أفراد فريقه تجعلهم يسرون بحماس وإيمان خلف قيادته لا لشيء إلا لاعتقادهم بصدقه ومعرفته التامة بالهدف الذى يسعون معاً لتحقيقه ، فالعلاقة إذن أساسها الثقة فى القائد وعلمه وإخلاصه وهذه الثقة غالباً مشوبه بقدر من المحبة والإعجاب. وتزدهر الثقة وتنمو بين القائد وأتباعه طالما أن أفراد الفريق يستمدون من قائدهم التوجيه الذكى الذى يستند إلى العلم والمنطق والرغبة الحقيقية فى العمل المشترك. ويتجلى دور القائد فى رعاية المناخ الاجتماعى الذى يسمح بتكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد فى جو يسوده الصراحة والاحترام المتبادل من أجل المصلحة العامة (١٦، ص ٥٦).

والقائد لا يصطفى لنفسه أفراداً أو جماعات مقربين إليه دون سواهم وإنما يحظى الجميع باهتمامه وتقديره (١٢، ص ٦٢).

— تحفيز الآخرين Motivating Others : يستغل القائد كل وسيلة ممكنة لتوجيه طاقات العاملين لصالح العمل. أما سلوكه فله تأثير حسن فى نفوسهم ويعمل دائماً على ربط حاجات العاملين بأهداف المؤسسة. ولكى يبقى درجة التحفيز عالية، يحافظ القائد على إظهار التفهم المستمر والوعى لمشاعر مرؤوسيه ومشكلاتهم ، مبدياً تعاطفاً وتعاوناً صادقاً لحلها معهم أولاً بأول (١٥، ص ٤٣١).

أما فيما يتعلق بشرح الواجبات فإن القائد يقوم بمساعدة الجماعة والأفراد فى تعرف وتحديد هذه الواجبات والأهداف العامة وإيضاح السبل الكفيلة بتحقيقها (١، ص ١٣٤).

— صنع القرار Decision Making : من أعظم المسؤوليات الإدارية اتخاذ القرار، وبالنسبة لبرامج إعداد القادة فإن دراسة هذا الموضوع من أولى الأولويات بل هو أمر لا بد منه Sine qua non ويشبه كل من هوى ومسكل Hoy and Miskel عملية صنع القرار بالحلقة من الأحداث التى تشمل الخطوات التالية:

- معرفة وتشخيص الموقف الصعب.

- التفكير فى وضع خطة لتذليل ذلك الموقف.

- البدء في تنفيذ الخطة.

- تقويم نجاح الخطة (١٧، ص ٢٦٤).

ومما يميز القادة أنهم منهمكون باستمرار في نشاط يتعلق بصنع القرار، ولا يضعون القرارات إلا بعد استقصاء كامل لجميع ما يحتاجونه من المعلومات. ولما كانت اليقظة وتوقد الذهن من الصفات البارزة لدى القادة، فإن أحدهم لا يسعه الإنتظار في سبيل الحصول على ما يريد من المعلومات. بل إن لديهم عموماً القدرة على استنباط الأفكار المهمة مما يتوفر لهم من معلومات متاحة واستخلاص ما يحتاجونه من عناصر فكرية للتوصل إلى القرارات المناسبة وربطها دائماً بأهداف المؤسسة (١٤، ص ٦).

— التخطيط Planning : التخطيط هو النشاط الموجه نحو الأهداف المستقبلية للخطة وتسخير كل الموارد والنشاطات للوصول إليها. وفي التعليم ينظر إلى التخطيط من أبعاده الواسعة التي تتناول بالبحث والتحليل كافة الأمور المتعلقة بالعنصر البشري اللازم لتنفيذ الخطة والموارد المالية المخصصة لذلك والبرامج التعليمية المراد التخطيط لها وتنفيذها وكيفية ذلك. أي دراسة الخطة بكامل تفاصيلها والوسائل المعدة لبلوغها مع الأخذ في الحسبان الظروف التي أحاطت بالخطة الماضية للاستفادة منها في مواجهة المستقبل (١٣، ص ٢٠٩).

والدراسة التحليلية لطبيعة التخطيط التعليمي تقتضى النظر إليه من خلال ثلاث مراحل هي:

١- المرحلة المعيارية Normative Stage : المرتبطة بالسياسة التعليمية وهي ذات صفة معيارية Normative لصلتها بوضع السياسات Policy Making المناطة بالهيئات السياسية العليا التي تضطلع بالقرارات الهامة المعنية أساساً بتوجيه التعليم وتحديد مساراته وخططه وسياساته العامة. ولأن هذه المرحلة تحكمها ضوابط ومعايير ثقافية Cultural Norms تنبع من ثقافة المجتمع الأصلية فإنها غالباً تتصدى لقضايا ذات صبغة سياسية مثل من يجب أن يتعلم؟ ومن يجب أن يتولى مهمة التعليم؟ وما الذي يجب أن يعلم؟ وهذه أمور تهيمن عليها السلطات العليا في البلاد (١٢، ص ١٢٥).

٢- المرحلة الاستراتيجية Strategic Stage : وهي مرحلة توفيقية Reconciliatory ، أى يتم خلالها التوفيق والمواءمة Reconciliation بين وجهات النظر المختلفة حول مايريده أناس كثيرون في المجتمع وترجمة ذلك إلى أهداف عامة متفق عليها من الجميع ثم يجرى تجزئتها Broken Down إلى أهداف مرحلية ثانوية أو فرعية لتنفيذها وفق خطة تفصيلية شاملة (١٢، ص ١٢٦).

٣- المرحلة الإجرائية Operational Stage : وهي المرحلة التي توضع فيها الخطة المرسومة موضع التنفيذ ، أى تنقل الخطة عبر هذه المرحلة إلى إجراءات التطبيق الفعلية. وهذه المرحلة تتناول جميع النشاطات والبرامج والقرارات المراد تنفيذها، حيث يعاد ترتيب الأهداف العامة والأهداف المرحلية والخطط المعدة في شكل أعمال يقوم بها أفراد متخصصون ضمن إطار زمنى ومكانى، ويشمل ذلك تخصيص النفقات والميزانيات اللازمة allocations لكل نشاط ولكل مشروع حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها (١٢، ص ١٢٦).

— تشجيع روح التعاون والزمالة Promoting Collegiality : في ميدان العمل يجب أن يحل التعاون محل التنافس، فقد يؤدي التنافس إلى تقوية نزعة الظهور وما لذلك من أثر تدميري في نفوس الأفراد وسلوكهم. والقائد ينمى شعوراً بأهمية العمل التعاونى بين مرؤوسيه فيفسح ذلك المجال لنشوء فكرة تقدير الجهود المشتركة والمتكاملة بين أفراد الفريق بدل الأثرة والأنانية التي قد يكرسها سوء الإدارة أحياناً (١٤، ص ١٩).

وهذا السلوك الإيجابي من شأنه أن يحافظ على الشعور السائد بقيمة الاشتراك في إنجاز الأعمال العظيمة. كل حسب دوره وجهده في الإبداع بدل إذكاء التسابق المحموم للاستئثار بمنافع خاصة نتيجة تحقيق نجاح ما في العمل.

ثالثاً: دور المعتقدات Beliefs

من الثابت أن للمعتقدات التي يدين بها الفرد أثر واضح في بناء شخصيته وتشكيل سلوكه القيادي، وذلك بما تضيفه عليه من نبرة مميزة تتجلى في نظره إلى الحياة واعتقاده حول الثقافات وما يدين به الآخرين. أى أن الفرد حينما يريد تطبيق معارفه ومهاراته المكتسبة المشار إليها أنفاً، يكون تحت تأثير شديد تمارسه عليه هذه الخلفية العقيدية

Dogmatic Beliefs التي تحدد نظرتة تجاه الآخرين وتجعله يكون لنفسه تصوراً عقلياً لمدى قدراتهم على تحمل المسؤوليات. ونظراً لأن جميع القيم Values والمعتقدات Beliefs التي يؤمن بها الفرد تتحكم في تشكيل هذه النظرة التي تسمى الاتجاه Attitude فإن تغيير ما ينتج عنها من أخطاء وتشويه للحقائق يكون غاية في الصعوبة. ولا شك أن المعرفة Knowledge لها دور كبير في تصحيح وإصلاح النظرة أو الاتجاه Attitude لتكون أقرب إلى الواقع والموضوعية ولكن المشاهد أن تأثير المعرفة يكون بطيئاً وفي نفس الوقت أقل بالنسبة إلى تأثير المعتقدات التي غالباً تستقر في قاع الدماغ وتكاد تسيطر عليه (١٤، ص ٦).

والقائد الواعي يحاول جاهداً أن يحدد من تأثير نظرتة السلبية للآخرين وفي أقل تقدير يحاول أن يبقى هذا الأثر في مستوى بحيث لا يفسد عليه تصرفاته فيقع ضحية للجهل. كما أن القائد لا يعتقد ولا يتظاهر بأنه يملك الإجابات عن كل الأسئلة أو أن باستطاعته حل كل المعضلات. ومن صفات القائد أنه متفتح العقل، متواضعا، ويشجع الآخرين على تحمل المسؤولية لأنه يدرك أن الإنسان قادر على تجاوز قصوره His Limitations بالثابرة والشعور بالقيمة الذاتية Self-concept (١٥، ص ٤١٦٤١٥).

أمثلة من السلوك القيادي:

الناظر هو العنصر الأهم والفعال لإحداث التغيير المرغوب فيه، وتشكل معرفته العلمية ومهاراته ومعتقداته رصيماً هاماً من الخبرات المرجعية Frame of Reference التي تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكه القيادي. ويتمثل الأداء القيادي للمدير في اهتمامه الواعي لإشراك المدرسين وأولياء الأمور فيما يلي (١٤، ص ١٠):

(أ) النشاط الموجه نحو المنهج: أي يشركهم فيما يتعلق بشرح وتنفيذ أهداف البرنامج الدراسي العامة والخاصة. Goals and Objectives على النحو التالي:

١- تحديد الأهداف والأولويات التي تسعى المدرسة لتحقيقها في إطار ما تحويه السياسة التعليمية العامة.

٢- دراسة السبل الكفيلة بإعداد وتوفير المعلومات الأساسية المتعلقة بالتلاميذ وأولياء الأمور لتقديم الخدمة التي يحتاجها التلاميذ والمجتمع.

٣- دراسة وإقرار الخطة التي بها يمكن متابعة تقدم التلاميذ في مجالات نموهم المعرفي Cognitive ونموهم الإنفعال Affective .

٤- وضع المعايير المناسبة لأداء كل من المدرسين والتلاميذ.

٥- التعاون مع المدرسين وأولياء الأمور والمسؤولين لوضع استراتيجية فعالة لتدريب المدرسين ، ضماناً لرفع مستوى التلاميذ التحصيلي.

(ب) المناخ الدراسي : أما فيما يتعلق بالجو المدرسي فإن السلوك القيادي يتميز بما يلي (١٤، ص ١١):

١- لدى المدير رؤية واضحة عما يجب أن يكون عليه الجو الاجتماعي المدرسي الذي ينشأ فيه التفاعل البناء بين التلاميذ والمدرسين والذي يثمر في تحسين مستمر في أداء المدرسين والتلاميذ معاً.

٢- يعمل المدير جنباً إلى جنب مع المدرسين وأولياء الأمور والتلاميذ لكشف ومعالجة العوامل والظروف التي تعيق استمرار وتطور المناخ المدرسي الإيجابي.

٣- يعمل المدير على تنمية «روح الفريق» Esprit de corps بين المدرسة وأولياء الأمور وسائر أفراد المجتمع للاستفادة من العناصر القيادية في المجتمع ، وذلك لاستمرار التواصل والانفتاح المتبادل بين المدرسة والمجتمع المحيط.

الخلاصة:

تناول البحث ظاهرة القيادة التعليمية من حيث المفهوم مستشهداً ببعض التعريفات المفيدة ثم تلا ذلك مناقشة نماذج لأهم الدراسات السابقة وأدت هذه المناقشة إلى الاستنتاجات التالية:

- ١ - خطأ الرأي القائل أن القادة يولدون ولا يمكن إعدادهم. وكذلك عدم الاعتماد على نظرية السمات الشخصية وحدها في تفسير القيادة.
- ٢ - أن للذكاء علاقة بالقيادة إلا أنها دائماً علاقة ضئيلة. ففى إحدى الدراسات (دراسة Stroddill) لم يزد معامل الارتباط بين الذكاء والقيادة على (٠,٢٨) وهذه علاقة متدنية. كما أظهرت دراسة أخرى (هير وبلز Hopper and Bills) أن العلاقة بين الذكاء والنجاح القيادي لدى بعض المديرين لا تكاد تذكر.
- ٣ - أن القيادة هي نتيجة تفاعل جملة من المتغيرات التي يصعب حصرها أو التكهّن بها وهي في حالة مستمرة من التدفق والتغير.
- ٤ - يرى باحثون آخرون مورفت وزملاؤه Morphet et al أن السمات الشخصية ما هي إلا سمات مكتسبة تستجيب للتشكيل والتعزيز ومن الأفضل تسميتها بمهارات أو كفاءات بدل «سمات». وهذه الحقيقة تؤيد وجود برامج التدريب المستمرة لتحقيق النمو المهني لجميع العاملين وجميع المؤسسات.
- ٥ - لا توجد صفات جسمية ذات ارتباط بالقيادة.
- ٦ - تسهم المعرفة العلمية في إكساب صفة القيادة.
- ٧ - وجود صفات سلوكية عامة يمكن التعرف عليها يشترك فيها القادة وتميزهم منها أن القادة: لديهم أنماط سلوكية يتميزون بها، لديهم مهارات يريدون إنجازها ولديهم قدرات خاصة تجعل الآخرين يتعاونون معهم ، لديهم أهداف ورؤى واضحة يخططون ويتجنبون العشوائية ويملكون الثقة الكافية للنجاح، محبوبون ومخلصون ومتفانون ، يعرفون ماذا يعملون وماذا يراد منهم عمله ويستطيعون مساعدة أتباعهم على معرفة الطريق وبوضوح.
- ٨ - حددت الدراسة بعض الحقائق المتعلقة بطبيعة التنظيم الإداري السائد التي تعيق

تطوير القيادة في المؤسسات التعليمية. هذه الحقائق تشمل:

— صرف معظم أوقات المديرين في الأعمال الإدارية.
— استعداد المديرين لتقبل فكرة القيادة إلا أنهم لا يستطيعون تحديد مايراد منهم عمله.

— فشل برامج الإعداد المهني في تطوير المهارات القيادية.
— انصراف المديرين لتأدية الأعمال الإدارية أسهل عليهم من القيام بدور القيادة التعليمية.

وعند الحديث عن أنماط السلوك الإداري استعرضت الدراسة نمطين شائعين هما المدير الرئيس ومدير العمليات أو مدير التشغيل. وأخيراً تضمنت الدراسة شرحاً تحليلياً لطبيعة القيادة التعليمية موضحة أنها نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي: المعرفة العلمية البحتة والمهارات المكتسبة والمعتقدات.

كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة صفة بشرية واستعداد فطري لدى الإنسان ومن شأن الإعداد الأكاديمي الجيد المشفوع بالتدريب المتواصل صقل وبلورة هذا الاستعداد بحيث يمكن الاستفادة منه في المؤسسات التعليمية.

نسأل الله أن يجعل في هذا الجهد فائدة لطلاب العلم والحمد لله رب العالمين.

المراجع

- Morphet, Edgar L., Roe L. Johns, and Theodore L., Relier (١)
Educational Organization, Concepts, Practices, and Issues Prebtice -
Hall, Inc Englewood Cliffs, N.J. Third ed., 1979 .
- Hersey, Paul and Kenneth H. Balnchard. Management Organizational (٢)
Behavior : Ytilizing Human Resources Prentice-Hall, Inc. Englewood
Cliffs N.J. 3nd ed , 1977 .
- سمعان، وهيب، ومحمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، (٣)
القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٧٥ م.
- Etzioni, Amitai. A Comprative Analyses of Complex Organization. (٤)
Free New York Press, 1961 .
- Fiedler, Fred E: A theory of Leadership Effectiveness McGraw - Hill, (٥)
New York, 1967.
- Dubin Report Human Relations in Administration, Englewood Cliffs (٦)
N.J., Prentice-Hall 2nd, 1968 .
- House REport J. and Mary L. Baetz Leadership: Some Empirical (٧)
Generalization and New Reseach Directors. Research in Organization
Behavior, 1, 1979.
- كشمينرى، محمد بن عثمان: «اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض مديرى (٨)
المدارس المتوسطة والثانوية فى المملكة العربية السعودية» دراسات تربوية، مجلة
كلية التربية جامعة الملك سعود، مج ٢، ١٩٨٥ م.
- Stogdill, Relph M. Personal Factors Associated with Leadership, A (٩)
Survey of the Litterature , Journal of Psychology 25, 1948.
- Myers Robert, B. The Development and Implicatind of a conception (١٠)
for Leadership Education. Unpublished doctoral dissertation,
University of Florida, 1954.
- Hopper, Robert L. and Robert E. Bills, What`s a Good Administrator (١١)
Made of? The School Executive, 74, 1955.
- Musaazi J.C.S. The Theory And Practice of Educational (١٢)
Adminstrtion, The MacMillan Press LTD. London and Basingstoke,
1982.

(١٣) المنيع، محمد عبد الله، أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس.
مجلة جامعة الملك سعود، مج ١، العلوم التربوية (٢٠١) كلية التربية، جامعة
الملك سعود، ١٤٠٩هـ.

(١٤) Buffie, Edward G. The Principle and Leadership, Phi Delta Kappa
Educational Foundation, Bloomington, Indiana, 1989.

(١٥) المغربي، محمد كمال، الإدارة مبادئ، مفاهيم وظائف. جامعة الملك سعود،
١٩٨٨.

(١٦) Nwankwo , John I. , Educational Adminstration , Theory And Practice
Vikas Publishing House Pvt. LTD. , 5 Ansari Road, New Delhi, 1982 .

(١٧) Hoy, Wayne K. and Cacil G. Miskel Educational Administration,
Theory, Research, and Practice , Second Edition, Random House,
New York, 1982.