



غير مصرح بأعارة من المكتبة

مكتبة البنين
قسم الدوريات

جولية كلية التربية

تصدر عن كلية التربية
بجامعة قطر

١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ م

العدد الخامس

السنة الخامسة

القيادة التربوية في الفكر المعاصر

إعداد

دكتور/ سعد جاسم يوسف الهاشل
عميد كلية التربية - جامعة الكويت

المحتوى

| الصفحة | الموضوع | الرقم |
|--------|-----------------------|-------|
| ٢٥٠ | المقدمة | ١ |
| ٢٥١ | أسئلة الدراسة | ٢ |
| ٢٥٢ | أهداف الدراسة | ٣ |
| ٢٥٢ | طريقة الدراسة | ٤ |
| ٢٥٢ | نشأة الادارة التربوية | ٥ |
| ٢٥٦ | القيادة التربوية | ٦ |
| ٢٥٨ | صفات القائد التربوي | ٧ |
| ٢٥٨ | الأنماط القيادية | ٨ |
| ٢٦٣ | وظائف الاداري التربوي | ٩ |
| ٢٦٨ | الخاتمة | ١٠ |
| ٢٦٩ | المراجع | ١١ |

مقدمة :

أهمية الادارة في العملية التربوية :

تشكل التربية في عالمنا المعاصر أداة اجتماعية ترسم معالم التقدم في أي مجتمع كما أنها تحدد مسيرة الاصلاح فيه ، بل إنها تمثل في العالم المتغير أبرز وسائل المجتمعات في بناء الأفراد والجماعات ، فهذا التقدم العلمي والتكنولوجي الذي غير معالم الحياة في عمرنا الحاضر وراءه أنظمة تربوية تحكمها فلسفة هادفة وفكر تربوي راق يرمي إلى بناء الأفراد على مستوى من التفكير الرائد وتكوين مجتمعات تنشد التقدم والارتقاء . هذا هو دور التربية اليوم بحيادية واعية وريادة متطورة . ولم تكن التربية على مر العصور ومسيرة التاريخ إلا عملية صنع الأفراد وبناء المجتمعات وإن اختلفت وسائلها قوة وضعفاً فالتربية قديماً مع أن متطلباتها كانت قليلة وحاجاتها محدودة إلا أنها صنعت الكثير في الأفراد والمجتمع . بل أن حركة الحياة منذ نشأتها تدين بتطورها وارتقائها إلى التربية وأساليبها . ومع مرور الزمن تعددت متطلباتها وزادت أعباؤها . فالمجتمعات تتغير ووسائل الحياة تتطور بفعل التربية أو « ديناميكية المجتمع » وزادت اليوم اعداد البشر وحاجات الانسان وزاد عدد التلاميذ والمدرسين وزادت موازاناتها وظهرت نظم من التربية تحكمها مؤسسات مختلفة ، وتشعبت أهداف العملية التربوية مما ألزم بادخال نظم ادارية ذات فعالية عالية حتى تتمكن من رفع الكفاية الانتاجية للمؤسسات التربوية ، وبهذا احتلت الادارة التربوية مكانة مهمة في العمليات التعليمية . ولا شك في أن مبادئ الادارة وأسسها واحدة في مختلف الأعمال ، ولكن الاختلاف يكمن في مجالات تطبيقاتها .

المشكلة وحدودها :

إن للادارة الفعالة دورا بارزا وأثر ناجعا في تنظيم الجهود وتنسيق الطاقات لتحقيق الغايات التي انشئت من أجلها المؤسسات . والتربية باعتبارها مجالاً لا اعداد العنصر البشري واستثماره

وأساس « متطلبات » التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، هي بحاجة ماسة لتلك القيادة والتنظيمات الادارية التي تقوم على أساس علمي من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم . والعمليات الادارية في أي مجال ، تتطلب وجود قائد يتمتع بالذكاء والمعرفة والاتجاهات الايجابية والمهارات والقدرات العالية ، كما تستلزم قوة الشخصية وحسن التصرف والتعامل حتى يستطيع العمل مع المجموعة أفرادا ومجموعة وتعبئة جهودها وتحديد مسؤولياتها بنجاح ، كما يمكنه القيام بأداء الوظائف المطلوبة وانجاز الأهداف المرغوبة . وكثيرا مايكون اخفاق المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها راجعا إلى ضعف في الادارة أو قصور في مقومات التنظيم أو لعدم وجود القيادة ذات الكفاية العلمية العالية وهذا مايشاهد اليوم في كثير من الأحيان ومن هنا اختار الباحث مشكلة القيادة ومفهومها الحديث كي تثير السبيل أمام من يعملون في حقل الادارة التربوية . والواقع أن القيادة التربوية لاتعمل في عموميات ولا تعمل في فراغ ويظهر أثرها وفائدتها عندما تمس المشكلات التعليمية وهي السبل للنجاح .

لذا فإن العملية التربوية في مكوناتها ومقوماتها تحتاج إلى إدارة واعية تدرك أبعاد بناء المنهج وتنفيذه وتقويمه وتعني ماتتطلبه هذه العملية ذات الأثر الفعال في حياة الفرد والمجتمع من علاقات انسانية وأسس علمية تقوم عليها تربية الانسان . وأي اصلاح تربوي في نظمنا التربوية يجب أن يتناول جميع أركان العملية التعليمية بما في ذلك الادارة التربوية باعتبارها ركنا أساسيا في نجاح الخطط والبرامج وفي تحقيق الأهداف المنشودة . ويأن القيادة الواعية تمكن المعلم من تحقيق الغايات وتساعد المتعلم على النمو الفكري والانفعالي والجسمي .

أسئلة الدراسة :

في ضوء هذه المقدمة فأبي ألوان الادارة في نظمنا التربوية نريد ؟ وهل هنالك من فرق بين مفهوم الادارة والقيادة وبخاصة في حقل التربية ؟ وما دور القائد التربوي وما وظائفه ؟ ثم ماذا عن أسلوب اتخاذ القرار ؟ وما الأسلوب المعاصر في قيادة المؤسسات التربوية ؟ هذه بعض الأسئلة المهمة التي سيحاول الباحث الاجابة عنها ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى أن تضع بعض الأسس والمعالم التي تكشف عن :

- ١) صفات القائد التربوي ووظائفه التي يقوم بها .
 - ٢) كيفية اتخاذ القرارات من القائد التربوي .
 - ٣) عرض بعض أساليب الإدارة التربوية الحديثة .
 - ٤) انارة الطريق للدارسين التربويين بجميع فئاتهم في كيفية رفع كفاياتهم المهنية .
- وذلك للاسترشاد بها عند اختيار القيادة في مجال العملية التربوية كي يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، فالعملية التربوية مسئولية وتحتاج إلى من يستطيع تحملها عن جدارة واستحقاق .

طريقة الدراسة :

هذه دراسة نظرية تطلبت من الباحث مراجعة الكثير من الأدبيات العربية والأجنبية .
الأولية منها والثانوية التي تناولت موضوع الإدارة والقيادة التربوية وكيف كان مفهوم الإدارة قديما وكيف تطور . وقد تضمنت الدراسة ما يلي :

- ١) نشأة الإدارة .
- ٢) أنماط القيادة وصفات القائد التربوي .
- ٣) وظائف القائد التربوي .
- ٤) خطوات صناعة القرارات .
- ٥) أساليب تحسين الإدارة التربوية .

نشأة الإدارة :

تعتبر الإدارة أحد المجالات القديمة التي عرفها الانسان واستخدمها في بناء حضارته ، فقد قامت الحضارات القديمة كالمصرية والصينية والرومانية على نظم ذات مفاهيم ادارية دقيقة

مازال يستخدم الكثير منها حتى الوقت الراهن فمثلا قامت الحضارة المصرية منذ ٢٠٠٠ سنة قبل الميلاد ببناء الأهرامات التي تطلبت تخطيطاً وتنظيماً معقداً Sophisticated كما تضمنت تنسيقاً واتصالاً في غاية الدقة والحكمة مما يؤكد وجود نظام من الإدارة كانت له قوته في قيام هذا الصرح العظيم . وكذلك قامت حضارة الصين وبابل واشور وحضارة سبأ وغير ذلك من الحضارات مما يشير أيضا إلى وجود نظم إدارية في تلك الحضارات . فالإدارة في مفهومها التقليدي قديمة قدم الجماعات الإنسانية وقدم الحضارات المختلفة . وظل مفهومها الإدارة يتطور ويتقدم حتى صار اليوم مجالا علميا له نظرياته ومبادئه وأسسها القائمة على الدراسة والبحث . والإدارة أشكال وألوان ومن هذه الأشكال الإدارية الشكل التقليدي (البيروقراطي) الذي يتصف بالروتين المتشدد Red Tape وبمركزية صناعة القرار وعدم تفويض السلطة كما نادى بها ماكس فيبر . ويتصف هذا الشكل أو النمط أيضا بتقسيم العمل بين الأفراد ومروره وفق طرق وقنوات اتصال محددة بغرض التمكن من درجة الأداء عند كل فرد .

والواقع أن هذا الشكل التقليدي رغم مايمتاز به من تحديد للمسئولية إلا أنه يتصف بالروتين المعقد Complex ، وفقدان العلاقات الإنسانية والروح الجماعية القيادية Group Leading وسيادة النمطية السلطوية .

ولقد تناول كثير من النظريات الحديثة في الإدارة سلوك القياديين وسماهم بالوصف والتحليل . فهناك مثلا نظرية الرجل العظيم The "Great Man" Theory وقد ركزت هذه النظرية على الصفات والقدرات الوراثية للقائد ، وهناك نظرية السمات والقدرات The Traits and Abilities Theory وكان اهتمام هذه النظرية بتحليل الصفات الشخصية التي تميز القياديين عن غيرهم . وهناك نظرية التفاعل السلوكي Behavioral Interaction Theory وقد كان اهتمامها بالعلاقة بين القائد والأفراد . وأن القيادة الناجحة الفعالة تعتمد على طبيعة الموقف وعلى صفات الفرد وقدرات القائد . كما ظهرت نظريات أخرى في الإدارة مثل نظرية المؤسسة التقليدية (١٩١٠ - ١٩٣٥) ومن عمالقتها تيلور Talyor وفايول Fayol وتعتبر هذه الفترة

الزمنية التي ظهر فيها هذان الرائدان بمثابة عهد الادارة العلمية "Scientific Management" وقد كان لهذه النظرية أثر بالغ في طرق تنظيم وادارة المؤسسات العامة والخاصة . ومن النظريات الادارية نظرية العلاقات الانسانية (١٩٣٥ - ١٩٥٠) ، وقد أبرزت أثر العامل الانساني في كفاية الانتاج حيث ركز المنادون بهذه النظرية على مجموعة من المبادئ مثل الاجراءات الديمقراطية وأساليب الدافعية الحديثة للمشاركة والعلاقات الاجتماعية .

والواقع أن هذه النظريات المختلفة قد برزت نتيجة لاهتمام المفكرين في زيادة الانتاجية عند العاملين في المجالات المختلفة كالصناعة والتجارة والمجال العسكري . ثم ظهرت آثارها في المجال التربوي ، وقد ذكر الدكتور محمد منير مرسى « إن مفهوم الادارة العلمية من المفاهيم التي ظهرت مبكرا في ميدان الصناعة أوائل القرن العشرين ، ويعتبر رائدا هذا الاتجاه فردريك تيلور الذي يلقب احيانا بابي الادارة العلمية ، وكان اهتمامه منصبا على دراسة كفاية الأداء وتوفير الجهد المبذول في العمل الجسمي . وقد لاحظ تيلور أن العمال كانوا يقومون بعمليات مختلفة ، ونتيجة لخبراته ودراساته الميدانية في مجال تنظيمات العمل في المصانع والمفاهيم التي تحكمه ، استطاع أن يتوصل إلى مجموعة من المبادئ تتعلق بالزمن ومعدل العمل ، وفصل التخطيط عن التنفيذ والرقابة وطرق الأداء العملية والرقابة الادارية والادارة الوظيفية ، وهي المبادئ التي شكلت المفاهيم الأولى لوظائف الادارة .^(١)

كما أشار الدكتور عزت جرادات بأنه « كان للثورة الصناعية وللصناعة بشكل عام الأثر الهام في الادارة وتطويرها . ففي القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين كانت محاولات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف إلى إيجاد وسائل متطورة لزيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة . وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الرئيسي في وضع أسس تلك الوسائل التي كانت نواة الادارة باعتبارها الوسيلة التي تحقق الهدف الأول للمؤسسة الصناعية ضمن معادلة زيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة .^(١)

(١) محمد منير مرسى - الادارة التعليمية - ص ١٣ ، عالم الكتب - القاهرة - ١٩٧٥ .
(١) عزت جرادات - القيادة في الادارة التربوية - ص ١٣ ، عالم الكتب - القاهرة - ١٩٧٥ .

وأكد روبرت اوين هذا الموضوع بأنه في القرن التاسع عشر ونتيجة لاسهامات العالم ودرو ويلسون بدأت أمريكا والعالم الغربي بتكريس جهودهما نحو زيادة الانتاجية في المصانع .^(٢) ونتيجة هذا التحديث العلمي في مجال الادارة انتقلت هذه المفاهيم الادارية إلى المجالات الحياتية .

يقول الدكتور عمر خلف في كتابه « أساسيات الادارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية » أن لعلم الادارة جذورا قديمة وأن فردريك تيلور وضع أول محاولة علمية كاملة حول الادارة العلمية في كتابه الشهير « الادارة العلمية » الذي يعتبر افتتاحاً لعصر الادارة في العصر الحديث وتلاه هنري فابول الذي وضع أول نظرية كاملة للادارة حيث تضمنت وظائف الادارة ، مبادئ وأسس الادارة كما نادى بأهمية تدريس الادارة علماً مستقلاً وذلك في كتابه « الادارة الصناعية والعامة » .^(٣)

إن هذه النظريات العلمية بمفاهيمها وأسسها ومبادئها قد انتقلت إلى مجال التربية نتيجة لتشعب أغراضها وتعدد أهدافها فبعد أن كانت قائمة على تعليم الصغار المهارات الأساسية كالقراءة والكتابة ومبادئ الأرقام ، صارت اليوم عملية استثمار للهمال في بناء الانسان ، ولم يعد بإمكان التربية ممارسة وظيفتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية إلا من خلال استخدام أساليب الادارة الحديثة ، ولهذا تسربت الممارسات العلمية في الادارة من مجالات الصناعة والتجارة والشئون العسكرية إلى العملية التربوية والتعليمية وبخاصة بعد التغييرات الاجتماعية وانتشار ديمقراطية التعليم والتي استدعت اجراء عمليات اصلاح تربوي تمثلت في تطوير المناهج وتعديل محتوى الكتب الدراسية وتحسين الوسائل التعليمية واستخدام طرق تدريس حديثة ورفع الكفايات المهنية للمعلمين وربط البرامج التعليمية بالمطلبات الاقتصادية

(2) Robert G .Owan, Organizational Behavior in Education P .8, Second Edition Pub . by Prentice Hall Inc . 1981 .

(٣) عمر خلف - أساسيات الادارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية ص ٤١ - ٤٢ ذات السلاسل - الكويت - ١٩٨٦ .

المستقبلية للدولة ، أى أن التطلعات والتوسعات التربوية والتعليمية اقتضت وضع قيادات تمتاز بقدرات شخصية ومهارات ادارية ومعارف علمية تمكنها من تحمل المسئولية وتحقيق الأهداف التربوية .

مفهوم القيادة التربوية :

تعددت المفاهيم الادارية والقيادية نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول التنظيمات الادارية وصفات القائد وسلوكه ووظائفه وأهمية العلاقات الانسانية بين أفراد الجماعة في انجاز المهام . هذا وقد اختلف المفكرون حول معاني القيادي والاداري ، فمثلا يرى المؤرخون عدم اختلاف بين الاثنين ، بينما يرى السلوكيون وفي مقدمتهم ليفام Lipham ، بأن مصطلح قيادي Leader مرتبط بالأدوار التنفيذية Change Agent ، في حين أن مصطلح إداري Administrator أكثر شمولاً ، حيث أنه يشير إلى عملية رسم السياسة والتخطيط والمحافظة على المؤسسات بشكل عام . والواقع أن هذا الاختلاف والبحث فيه ليس مجال الدراسة فالباحث يرى بحكم الخبرة الادارية والتجربة أن الشخص الاداري أو القيادي يقوم بجميع تلك الوظائف القيادية وهنا يطرح تساؤل من هو القائد ؟ .

يعرف الكتاب السنوي (١٩٦٠) لمنظمة اشراف وتطوير المناهج ، القيادة التربوية بأنها ذلك العمل أو السلوك بين الأفراد أو الجماعات الذي يدعو إلى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التي يشركون في قبولها . ويضيف محرر الكتاب السنوي بأن عمل القيادة نوع من التفاعل بين فرد وجماعة وبين جماعة وجماعة يقود إلى اضافة جديد للأفراد أو المجموعة .

ويعرف مؤلف الكتاب القيادة التربوية بأنها وظيفة تتطلب سلوكيات انسانية تساعد المؤسسة على تحقيق أغراضها المتغيرة وتوجيه بعضها نحو الانتاجية أو اجراء الأعمال المكلفة بها . وبعضها الآخر نحو العلاقات الشخصية المتداخلة ضمن ظروفها ومناخها الاجتماعي .^(١)

(1) Ronald C . Doll , Curr . Improvement . P . 237 .

4 th Edition Pub . by Allyn and Bacon Inc . , 1978 .

وأشار عمر خلف إلى أن تيد Ordway Tead عرف القيادة بأنها ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها . كما ذكر تعريفاً آخر لبلوز H.W. Boles حيث يقول أن القيادة عملية التفاعل بين الأفراد والتي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل تجاه تحقيق الأهداف التي يراها مقبولة . (٢)

من الدراسات التي تطرقت لمفهوم القيادة التربوية ما ذكره طه الحاج الياس بأن ماير Myres عرف القيادة بأنها نتاج التفاعل وليس نتيجة المركز والوظيفة وأشار الياس أيضاً بأن پول هرس وبلا نشارد يعرفان القيادة بأنها عملية تأثير في نشاطات فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد .

وعرف أيضاً كيمبل وايلز القيادة بأنها تعيش أية مساهمة بغرض بناء أهداف الجماعة والعمل على تحقيقها . (٣)

وكتب دان كوستلي وآخر حول الموضوع فأشار بأن القياديين هم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالولاء للآخرين الراغبين في تبعيتهم . (٤)

ويظهر من التعريف الأخير أن المقوم الأساسي في القيادة هو التبعية . وهي تتوقف على القدرة في الحصول على التابعين الذين يجعلون من الشخص قيادياً ، والأفراد الذين يرون من قبل الآخرين بأنهم يمتازون بتوفير الطرق والوسائل التي تعين على انجاز الأهداف ، ويحرصون على تحقيق الحاجات الشخصية للآخرين تدفع هؤلاء الآخرين إلى تبعية هؤلاء الأفراد .

(٢) عمر خلف - أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية - ص ٧١ - ذات السلاسل - الكويت - ١٩٨٦ .

(٣) طه الحاج إلياس - الإدارة التربوية والقيادة ، مفاهيمها ونظرياتها - الطبعة الأولى ، ص ١٧٠ - مكتبة الأقصى ، الأردن ١٩٨٤ .

(٤) Dan L. Costly & Ralph Todd, Human Relations in Organizations, P . 246 Second Edition, Pub . by West Pub — Co., 1987 .

وفي ضوء هذه التعريفات استخلص الباحث التعريف التالي للقيادة . . « القيادة هي ذلك العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جوتسوده المودة والاخاء والتآلف » .

يتضح من العرض السابق لتعاريف القيادة ان السمات الشخصية لم تعد المحدد الأساسي للقيادة بل أن بناء المجموعة التي ينتمي اليها القائد ، وشكلها يعتبر أكثر أهمية في تحديد القائد والقيادة وما تمتاز به من تفاعل وترابط داخلي يمكنها من أداء عملها . ولهذا العمل بعدان أساسيان هما : المحافظة على المجموعة بأسلوب يساعدها على العمل في انتاجية ورضى . والآخر يتعلق بتحقيق أهدافها ومن هنا يمكن القول بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يحرص على الارتباط بهذين البعدين .

ومن هذا كله يتضح أن الادارة مصطلح والقيادة مصطلح ولكن الآراء تختلف في تحديد مفهوم كل منها وأهميته وإن كانت القيادة تعني تفاعلا بين المسئول ومن معه لتحقيق الأهداف في حين أن الادارة قد يفهم منها أنها تسيير دفة العمل وتنفيذه .

صفات القائد التربوي :

إن مفهوم القيادة الحديثة يحدد صفات القائد التربوي ولقد أقيمت مؤتمرات عديدة وأجريت دراسات مختلفة حول الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها القائد ومن هذه المؤتمرات ، مؤتمر فاي دلتا كابا Phi Delta Cappa (عام ١٩٧١) ، وقد حضره كثير من العلماء المهتمين بموضوع القيادة الإدارية ، وقد قدموا تعاريف مختلفة للقيادة ، إلا أنهم لم يتمكنوا في ذلك المؤتمر من التوصل إلى تعريف واحد ، ولكن استطاعوا الاتفاق على صفات تحديد ما ينبغي أن يكون عليه القائد وها نحن أولا نوجزها فيما يلي :

- ١ - القيادة ليست سيطرة أو اكراها وإنما هي تأسيس التبعية الإرادية . Followership
- ٢ - القيادة هي تشجيع التغير المرغوب ، وقد تقاوم التغير للمحافظة على النظام الاجتماعي التربوي الذي قد يجد معارضة من قوى داخل النظام وخارجه والتي قد تضغط لاحداث

تغير غير مقبول . (١) .

أضف إلى ذلك مجموعة الصفات التي ذكرها رونالد دول والتي وضعها تحت عنوان :
"The Kind of Person the Educational Leader Should be"

١ - أن يكون متعاطفا مع جماعته Empathetic
على القائد أن يكون قادرا على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها ، كما أنه ينبغي أن يرى من قبل أفراد المجموعة أنه الشخص الذي يعتمد عليه ، فلدى المجموعة القدرة الكافية في التعرف على شخصيته وقبولها أو عدم قبولها ، وما إذا كان متجاوبا مع القضايا التي تطرأ من آن لآخر أو غير متجاوب . ومن هذا المنطلق فإن لم تقبله الجماعة شخصيا فإنها لن تقبله قائدا .

٢ - أن يكون عريفا للجماعة Surgent
ويقصد بذلك أن يكون القائد في نظر جماعته شخصا متحمسا ومعتدلا .

٣ - أن يكون متميزا بين أفراد المجموعة Recognzed
ينبغي أن يكون القائد شخصا متميزا وذلك بالعمل وفقا لمبادئ ومعايير الجماعة ، أي أنه لا يختلف كل الاختلاف معهم ، وأن يكون تفكيره شبيها بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة .

٤ - أن يكون مساعدا لأفراد المجموعة Helpful
عليه أن يحرص دائما على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفنية والأخرى . وعادة ما تقيم الجماعة قائدها بمدى اهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم سواء بتوفير المساعدة المباشرة أو بترتيب الاتصالات التي قد تؤدي إلى تحقيق الحاجات الشخصية .

٥ - أن يكون متحكما في انفعالاته Emotionally Controlled

(1) Edgar L . Morphet & Others, Educational Organization and Administration, p . 96,
Pub . by Prentice Hall Inc., 1982 .

على القائد التربوي أن يتصف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي . والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل ، والذي يقف موقف الشخص المعتدل في الأزمات والمشاكل يحظى باحترام الجماعة دائما .

٦ - أن يكون ذكيا Intelligent

إن السبب الرئيسي وراء هذا العنصر هو أن معظم أفراد المؤسسات يتصفون بالذكاء ولذا فإنهم لا يحترمون إلا القائد الذكي . ومن ثم فعليه أن يلم الماما جيدا بالنواحي الأكاديمية وأن يكون طليق اللسان مدركا لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية ، وبإمكانه أن يفوق جماعته بذكائه وذلك من خلال سلوكه حتى ترى فيه المجموعة أنه الشخصية الأولى بينهم .

٧ - أن يكون راغبا في تولي زمام القيادة :

ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعرفته بمتطلبات العمل ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته وذلك انطلاقا من رغبته في العمل .^(١)

هذا وقد أورد عمر خلف مجموعة من الصفات وضعها تحت عنوان المعايير الأساسية اللازمة

لتقييم الخصائص الشخصية والادارية للقائد التربوي :

- ١ - المقدرة على العمل مع الطلبة ومساعدتهم والتفاعل معهم .
- ٢ - المقدرة على العمل مع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم والتفاعل معهم .
- ٣ - المقدرة على العمل مع الرؤوسين اداريين وغيرهم ومساعدتهم والتفاعل معهم .
- ٤ - أن يكون متحمسا لعمله مخلصا فيه .
- ٥ - أن يكون قادرا على اصدار أحكام عادلة في حق الآخرين .
- ٦ - أن يكون قادرا على الاتصال بالآخرين بفعالية ووضوح .

(1) Ronald C. Doll, Curriculum Improvement . p . 238-239 .

4 th Edition, Pub . By Allyn and Bacon, Inc . 1987 .

- ٧ - أن تكون لديه القدرة على تنمية الآخرين وتعليمهم في انشاء الخدمة .
- ٨ - أن يتمتع بقدر جيد من الذكاء .
- ٩ - أن تكون لديه اهتمامات واسعة وأن يكون شخصا مطلعاً .
- ١٠ - أن يتصف بالمعرفة والقدرة على استعمال الأدوات الحديثة في الادارة .
- ١١ - أن يكون قادراً على اعداد الخطط الفعالة وأن يتحلّى بالرؤية المستقبلية .
- ١٢ - أن يكون قادراً على ترجمة رؤياه المستقبلية إلى سياسات واضحة .
- ١٣ - أن يلم الماما كافياً بالتطورات العلمية في مجال عمله .
- ١٤ - أن تكون لديه القدرة على تنفيذ العمل المسئول عنه بكفاية تامة وبنجاح .
- ١٥ - أن يهتم بتفصيلات العمل الجزئية .
- ١٦ - أن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة .
- ١٧ - أن يكون قادرة على حل « المشاكل » الانسانية للعاملين معه .
- ١٨ - أن يكون متمتعاً بالكفاية الأكاديمية والخبرة التعليمية الناجحة .
- ١٩ - أن يتحلّى بالشجاعة اللازمة لأداء العمل وعدم التردد في اتخاذ القرارات .
- ٢٠ - أن يتحلّى بالمثابرة في العمل وأن يكون مرجعاً يعتمد عليه الآخرون .^(١)

وفي بحث الدكتور هاني عبد الرحمن أشار إلى دراسة قام بها شتيرنلوف في جامعة وسكونسن توصل فيها إلى استنتاج صفات المدير القدير الفعال ، وقد ذكر بعضاً منها ، نوجزها فيما يلي :

١ - أن يفسر تفسيراً مناسباً سياسة المؤسسة ومشاريعها المقبلة ويوضح حاجاتها ومالديها من مشكلات .

٢ - أن يدير جميع شئون المؤسسة بأمانة وذوق وخلق سليم .

٣ - أن يستعين برأي مستشارين وخبراء من خارج المؤسسة لحل المشاكل التعليمية وغيرها من المشاكل التي تواجهه .

(١) عمر خلف - أساسيات الادارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية - ص ٨٩ - ٩٠ الناشر ذات السلاسل - الكويت ، ١٩٨٦ .

- ٤ - أن يشجع جميع الأشخاص الذين يتأثرون بالقرارات على المشاركة في تنفيذ هذه القرارات ويستميلهم للتعاون معه في التخطيط . . .
- ٥ - أن يدير النظام بفعالية ومقدرة .
- ٦ - أن يتعامل بموضوعية ودون تحيز مع جميع الأفراد والمجموعات .
- ٧ - أن يظهر اهتماما صادقا بجميع موظفيه .^(١) .

الأنماط القيادية :

يختلف الأفراد في ممارستهم الادارية وتسيير شئون المؤسسات نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الادارية وأساليبها ، أوقد يرجع الاختلاف إلى اجتهاداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية وطباعهم الاجتماعية . والواقع أن هذه الممارسات في شئون الإدارة تنضوي تحت ثلاثة أنماط قيادية معروفة هي :

أولا : النمط السلطوي « الاتوقراطي » :

وهذا النمط يتضح من تسميته بأنه يتصف بالتسلط والاكراه في تسيير شئون العمل عن طريق القرارات المركزية ، وتتصف شخصية القائد بالديكتاتورية دون اعتبار لآراء الآخرين ، اضافة إلى التدخل المباشر في تفصيلات العمل وجزئياته وتحمل نتائج القرارات المتخذة بشأنه .

ثانيا : النمط التسيبي :

يتصف هذا النمط بأنه على النقيض من الأول حيث يترك القائد جميع شئون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أن يسهم مساهمة فعالة في رسم

(١) هاني عبدالرحمن - من هو الاداري التربوي الفعال - مجلة رسالة المعلم ص ٢٢ العدد (١) عام ١٩٦٧ .

السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم وما إلى ذلك . وبهذا السلوك من القائد يفقد القائد دوره الريادي بين أفراد مجموعته .

ثالثا : النمط الديمقراطي :

يمتاز هذا النمط عن الأنماط السابق ذكرها بالتفاعل بين القائد وأفراد المؤسسة وفي الاحترام المتبادل والثقة والتعاون البناء والتفويض في تسيير العمل وتوزيعه وفي اتخاذ القرارات اللازمة بشأنه . كما يحرص القائد هنا على إتاحة الفرصة للمبادرات الشخصية والابتكارات التي من شأنها تحقيق الأهداف التي انشئت من أجلها المؤسسة .

لقد اختلفت الأنماط الإدارية المستخدمة من مكان لآخر ومن فترة إلى أخرى حتى تمكن النمط الديمقراطي من التسرب إلى معظم المؤسسات في أنحاء مختلفة ذلك أن الأسلوب الديمقراطي يقوم على مبادئ الاحترام والتعاون بين الأفراد ، وتأكيد قيمة الانسان وأهميته في الانجاز .

وظائف الاداري التربوي :

إن تطوير التربية في أى مجتمع يحتاج وبالدرجة الأولى إلى نمط خاص من الادارة التربوية التي تتخذ من الأساليب العلمية والوسائل الفنية أدوات لها في التخطيط والتنفيذ وتتخذ من النمط الديمقراطي سبيلا لها ومنهاجا وذلك لأن وظائف الإداري التربوي ذات أهمية بالغة ، حيث يتم من خلالها تحديد السياسات ووضع الخطط والبرامج والمتابعة التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة بروح ديمقراطية . كما أن على الشخصية الإدارية القيام بتوحيد الجهود وتحديد الأدوار والتنسيق بين أفراد المجموعة المسؤولة عن صناعة القرار حتى تكفل فعالية التنظيم وكفائته وتلك هي الممارسة الديمقراطية التي يجب أن تسود العملية التربوية .

ومن هنا توالت الدراسات والبحوث حول وظائف الإدارة بهدف التوصل إلى نسق معين من الوظائف تستطيع الإدارات استخدامه في تحقيق أغراضها تلك الأغراض التي لم تعد يسيرة كما

كانت في العهد الماضي وإنما تعقدت شئونها وتعددت متطلباتها بسبب التقدم العلمي ،
والتكنولوجي وزيادة الإنفاق التربوي مما اقتضى وجود تنظيمات جديدة تحكم جهود أفراد
المؤسسة وتبين المسؤولية المشتركة اللازمة لأداء العمل بفعالية ونتاجية . وهذه التنظيمات
لا تتم إلا عن طريق إنشاء أجهزة تربوية تناط بها الوظائف والمهام ، كالتخطيط والتنظيم
والتنسيق والتقييم ، هذا وقد تطرق كثير من المفكرين إلى اقتراح نماذج من الإدارة من أهمها
ما أشار إليه كوليك Culick من أن الإدارة تتكون من فعاليات أساسية هي :

- ١ - التخطيط الذي يضع الإطار العام لما ينبغي القيام به وطريقة ذلك من أجل تحقيق
الأهداف التي يتوخاها المشروع .
- ٢ - التنظيم الذي يحدد التركيبة الأساسية الرسمية للسلطة التي تنظم ضمنها الأقسام وتحدد
واجباتها وتنسق بالنسبة للأهداف المحددة .
- ٣ - توفير الكوادر وذلك باختيار وتدريب الموظفين والحفاظ على علاقات مناسبة معهم .
- ٤ - التوجيه وذلك باتخاذ القرارات المناسبة وصياغتها في اطرار وأوامر وتعليقات خاصة
وعامة والقيام بقيادة المنظمة .
- ٥ - التنسيق الذي يربط جميع مقومات العمل وصولاً للأهداف المنشودة .
- ٦ - كتابة التقارير وذلك بإبلاغ الرؤساء عما يجري وإمامه وإمام مرؤوسيه بكل ما يتم ويتخذ من
إجراءات عن طريق المحاضر والبحث والتفتيش .
- ٧ - وضع الموازنة وذلك عن طريق التخطيط المالي والحسابات والتطبيق والضبط .^(١) ويرى
سيرسي بأن وظائف الإدارة التربوية هي :

| | |
|-------|------------------------|
| (١) | التخطيط |
| (٢) | التنظيم |
| (٣) | التوجيه |
| (٤) | التنسيق |
| (٥) | السيطرة ^(٢) |

(١) طه الحاج الياس - الادارة التربوية والقيادة - ص (٣٧ - ٣٨) .
(٢) نفس المرجع السابق ص ٣٨ .

وقد ذكر رونالد دول وظائف الإداري التربوي بأنها تشتمل على العناصر التالية :

- ١ - التفاعل مع كل فرد من أفراد المجموعة ٨
- ٢ - تأسيس بناء يساعد على صناعة القرارات .
- ٣ - تشجيع المبادرات الشخصية .
- ٤ - مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها .
- ٥ - تنمية العلاقات الانسانية مع أفراد المؤسسة والمحافظة عليها .
- ٦ - التنسيق بين الأنشطة .
- ٧ - تيسير الاتصال داخل المؤسسة .
- ٨ - المتابعة .
- ٩ - تشجيع ظهور قيادات جديدة . (١) .

لقد تعددت العناصر التي أشار إليها المربون لنجاح الأجهزة الإدارية للمؤسسات لكن بعض هذه العناصر تكرر عند أكثر من مفكر . وهي تمثل قواعد وأساسا لقيام تلك الأجهزة الإدارية فهي التي من خلالها يستطيع الأفراد المساهمة في تنمية المؤسسة وتحقيق أهدافها . فخطوة كالتخطيط في الإدارة تمثل التفكير فيما يستقبل وفي وضع التدابير اللازمة والمتطلبات الضرورية للوصول للأهداف المرسومة . وخطوة كالتنظيم مثلا تمثل رسم الهيكل الإداري وقنواته اللازمة لتنفيذ خطط المؤسسة وبرامجها كما تمثل تحديد الاختصاصات ووضع الاجراءات التي تساعد الأفراد على القيام بأعمالهم ، وهنا لا بد من أن يبين القائد العلاقات المتداخلة بين الجماعة وأهمية التعاون فيما بينهم . ويلى الخطوة السابقة التنسيق والاتصال إذ أنه من الممكن تيسير الاتصال بين أقسام المؤسسة ومراكزها وذلك بتقصير طرق الاتصال وقنواته ، وهذه الخطوة تحتاج لأفراد ذوي مهارات عالية وخبرة كافية في كيفية الاتصال بالآخرين وفي حل المشاكل ، إضافة إلى زيارة أماكن العمل المختلفة في المؤسسة بغرض تذليل

(3) Ronald C. Doll, Curriculum Improvement p . 244-246,
4 th Edition, Pub . by Allyn and Bacon, Inc . 1978 .

المعوقات التي تعترض سير العملية التعليمية والتربوية .

ومن المقومات الأساسية للقائد التوجيهي ، ومساعدة الأفراد الذين يعمل معهم مثل توضيح أهداف البرنامج وكيفية التحرك نحو تحقيقها وتزويد العاملين بالمعارف والبيانات المعينة ، كما أن عليه التمتع بمجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد على دفع الآخرين للعمل ، واتخاذ القرارات الرشيدة .

والحقيقة أن مهارة اتخاذ القرارات تتطلب من القائد معرفة خطوات صناعة القرار والتي تقوم على تشخيص العقبات وتعرف المشكلات ، ومن ثم البحث عن المعلومات والبيانات المختلفة التي تساعد في اتخاذ القرار مما يجعل الآخرين يرون فيه صفة القيادة .

وقد أشار ادجار مورفي وآخرون بأنه ينبغي أن تمر عملية صناعة القرار وفقا للخطوات التالية :

- ١ - تعرف المشكلة أو القضية وتحديد لها .
- ٢ - تحليل صعوبات الموقف .
- ٣ - تحديد معايير حل المشكلة .
- ٤ - تطوير خطة أو استراتيجية لاتخاذ الإجراءات ، وهنا يقتضى الأمر تحديد حلول بديلة ، وتوقع النتائج اللاحقة ومن ثم اختيار المناسب منها .
- ٥ - تأسيس خطة للإجراءات والتي تستدعي البرمجة والاتصال والمراجعة والتقييم .^(١)

ومن الخطوات التي على القائد أن يقوم بها الاشراف حتى يطمئن إلى عجلة العمل تسير في ضوء ماحدد لها من إجراءات وما توافر من بيانات ومعلومات . والواقع أن خطوة الاشراف والمتابعة تضمن للمؤسسة الكفاية والإنتاجية المطلوبة .

وحول هذه الخطوة السابق الإشارة إليها ، ذكر توماس سرجيوفاني وآخرون أن الإداريين في

(1) Edgar L . Morphet & Others, Educational Organization and Administration , p . 126, by Prentice Hall Inc . 1982 .

المؤسسات التربوية والتجارية والحكومية والمستشفيات وفي غيرها من المؤسسات يشتركون في مجموعة من المقومات أو العناصر مثل التخطيط ، والتنظيم والاتصال وصناعة القرار ، والتأثير والتنسيق والتقييم . وعند استخدام هذه العناصر قد يكون هناك تركيز على أحد منها في بعض المواقف أكثر من الآخر والمهم أن جميعها تستخدم إلى درجة ما في جميع المواقف .⁽²⁾

وفي ضوء هذا العرض الذي قدمناه والذي استعرضنا فيه الكثير من الفروق بين القيادة والإدارة Administration & Leadership يمكن أن تأتي الاجابة عن السؤال الأول الذي طرحته الدراسة في صفحاتها الأولى ، وهي أي ألوان الإدارة في نظمنا التعليمية نريد ؟ إننا في ضوء حاجتنا التربوية وواقعنا الذي نعيشه وفي ضوء تغير المجتمع وتقدم العصر فإننا في حاجة إلى القيادة الذكية الواعية القادرة على اتخاذ القرار عن وعي وإدراك تؤمن بالشوري والديمقراطية أسلوب عمل . ذلك أن أعظم ما نحتاج اليه لتحقيق أهدافنا التربوية هو القيادة التربوية التي تتسم باليقظة وحسن التعامل ودقة التصرف وباختصار نريد القائد الذي تتحقق فيه صفات القائد الديمقراطي فلا يكون سلطويا ولا متسبيا قادرا على التخطيط والتنظيم والتنسيق وإعداد القادة التربويين وتنميتهم ورفع مستوى أدائهم ، وإن ذلك يتطلب خطة علمية محكمة ذات منهجية وأهداف تبنى على دراسات علمية تقدمها الجامعات وعن طريق دورات تنظمها الجهات المسؤولة وقد يكون بتشجيع ذوي الكفايات منهم على الاستزادة من العلم والمعرفة وقد تكون بالزيارات لمشاهدة الواقع في الممارسة الإدارية بالبلاد المتقدمة وقد تكون بمحاضرات تقدم لهم أو غير ذلك .

ولا شك أن في مهارة القائد التربوي تبدو في اختيار الكفايات وتحديد الاختصاصات وتوضيح المسؤوليات فإذا يطلب وما المراد تحقيقه مثلا وما الأهداف المنشودة وما مسئولية كل من الأعضاء وأن يضع الإنسان المناسب في المكان المناسب بحيث يمكنه من الفعالية . كما يتابع الإشراف والتنفيذ والمسئوليات في اهتمام وأن يكون ملما بمجال عمله تخطيطا وتنفيذا وتقويما .

(2) Thomas J . Sergiovanni & Others, Educational Governance and Administration, P . 379, Pub., by Prentice Hall Inc., 1980 .

الخاتمة :

يتضح من الدراسة أنه نتيجة لمرور الأمم بطفرات سريعة سواء في كثافة إعداد الطلبة وتزايد الإقبال على التعليم من ناحية ، وزيادة الجانب المعرفي والخبرات البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي من ناحية أخرى . كانت هناك حاجة ملحة لدى الأمم المختلفة إلى استحداث أنماط إدارية لامتيل إلى الإدارة التسيبية أو السلطوية وإنما تتجه بالعملية الإدارية نحو الديمقراطية وبناء أجهزة تنظيمية حديثة تتخذ من التخطيط طريقا لها بغرض زيادة فعالية الأداء والعمل على تحقيق الأهداف المنشودة .

وقد قام الباحث بعرض تاريخي لنشأة مفاهيم الإدارة التربوية وأساليبها وأصولها . ثم تطرق لدور القيادة باعتبارها نشاطا سلوكيا للفرد يهدف إلى دفع الجماعة للإنتاجية وتطرق إلى ضرورة حرص القيادة على إقامة تنظيم له وظيفة محددة ، وأن تقسيم المسؤوليات على أفراد المؤسسة . مع بيان اختصاصاتهم ، فعلى سبيل المثال عند تشكيل لجنة من اللجان ، على القائد أن يوضح للأفراد دور هذه اللجنة وغرضها ، كما أنه على القيادة الناجحة أن تحرص على مساعدة العاملين في إدراك أهداف المؤسسة ، ودفعهم نحوها في جو ديمقراطي . وتطرقت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الصفات التي ينبغي على الإداري أن يتحلى بها مثل الرغبة في العمل والتحكم في الانفعالات والقدرة على اتخاذ القرارات والوضوح والعدل بين الأفراد ، إضافة إلى التمتع بالكفاية العلمية والقدرة على مساعدة الآخرين . واستعرضت الدراسة وظائف الإداري التربوي مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه . وتجدر الإشارة هنا بأنه أجريت دراسات حول ما إذا كان استخدام عنصرين أو ثلاثة من عناصر الوظائف يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، وقد تبين أنه باستخدام أي عنصر من عناصر وظائف الإداري له أثر بارز في تسيير العمل إلا أنه لا يسهم في تحقيق الغايات كما ينبغي ، فلذا لا بد من استخدام جميع عناصر ومقومات الإدارة الفعلية حتى يمكن للمؤسسة انجاز الأهداف المنشودة .

المراجع

أولا: المراجع العربية :

- (١) الياس ، طه الحاج : « الإدارة التربوية والقيادة ، مفاهيمها ونظرياتها » ، الطبعة الأولى - الناشر مكتبة الأقصى ، الأردن ١٩٨٤ .
- (٢) جرادات ، عزت : « القيادة في الإدارة التربوية » مجلة التربية قطر - العدد ٧٠ مارس ١٩٨٥ .
- (٣) خلف ، عمر : « أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية » - الناشر ذات السلاسل - الكويت ، ١٩٨٦ .
- (٤) عبد الرحمن ، هاني : « من هو الاداري التربوي الفعال » مجلة رسالة المعلم ، العدد (١) ، ١٩٦٧ .
- (٥) مرسي ، محمد : « الادارة التعليمية - عالم الكتب - القاهرة - ١٩٧٥ .

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- 1) Dan L. Costly & Ralph Todd. **Human Relations In Organizations**. Second Edition, by West Pub . Co., 1978 .
- 2) Edgar L . Morphet & Others, **Educational Organization and Administration** . Pub . by Prentice Hall Inc ., 1982 .
- 3) Robert G . Owan, **Organizational Behavior in Education** . Second Edition Pub . by . Prentice ., Hall Inc ., 1981 .
- 4) Ronald C . Doll, **Curriculum Improvement**, 4th Edition Pub . by Allyn and Bacon Inc ., 1978 .
- 5) Thomas j . Sergiovanni & Others, **Educational Governance and Administration** . Pub . by by Prentice Hall Inc ., 1980 .