

المحاضرة الرابعة القيادة / القيادة التربوية

1 - تعريف القيادة :

للقيادة عدة تعريفات أهمها :

- ✓ عرف أردواي تيد **Ordway Tead** القيادة بأنها قدرة التأثير على جماعة ما من أجل التعاون وتحقيق مجموعة أهداف تزيد في حيويتها .
 - ✓ عرف ستوجديل **Stogdill** القيادة بأنها الجهد المبذول للتأثير في أنشطة الجماعة وإعدادهم لهدف مشترك .
 - ✓ كما عرف بيجورس **I . W. Bigors** القيادة بأنها عملية التأثير المتبادل بين مجموعة أفراد لتوجيه السلوك نحو غاية مشتركة رغم الاختلافات .
 - ✓ كما عرف كوهن **Kohn** القيادة نوع من القدرة أو مهارة التأثير على المرؤوسين وجعلهم يرغبون في أداء ما يحدده القائد وإنجازه .
 - ✓ كما عرف عمر ماهر القيادة قوة السيطرة على إدارة العمل الجماعي الكلي داخل الجماعة وتولي مسؤولية التصريف في شؤون أعضائها وتوجيههم نحو هدف ما .
 - ✓ كما عرف عبد الغفار حنفي القيادة أنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص .
- وبذلك نجد داخل القيادة عنصرين مهمين هما :
- التسليم بقدرة القائد على تحفيز المجموعة على العمل .
 - ميل الأتباع واستجابتهم وقناعتهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم .

2 - تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها مجموعة من الخصائص والقدرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والإشراف ... ، وهي بذلك عبارة عن قوة يستمد بها الرئيس من مصادر متعددة وبوساطتها يمكنه إحداث التفاعل بينه وبين مرؤوسيه بشكل يكون معه قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها الوجهة التي يريدونها ويرغبها ويجعلهم يطيعون أوامرهم وتعليماتهم وينفذونها عن رغبة ومحبة واقتناع . وبذلك فالقيادة الإدارية صفة يجب أن يتحلى بها الرئيس لنقول عنه أنه قائد (رئيس يمتلك السلطة الرسمية إلى جانب صفة القيادة) .

3 - الفرق بين القيادة والرئاسة :

- يميز **جيب Gibb** بين القيادة والرئاسة ويحدد بعض الفروق الآتية :
- الرئاسة تكون بالتعيين أو الاختيار أما القيادة فتظهر تلقائية في الغالب وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من الأشخاص ، وبذلك فالرئاسة تقوم نتيجة لنظام محدد وليس بفعل إقرار الجماعة بفضل القائد عليها من خلال مساهمته في تحقيق أهدافها .
 - الهدف المشترك يرسمه الرئيس في حدود مصالحه وعلى ضوء منفعتهم ، أما الجماعة التي يسيرها القائد فإنها هي التي ترسم الهدف المشترك الذي ينبع من داخلها .
 - في الرئاسة تكون الهوية واسعة بين الرئيس والمرؤوس ، كما أن الرئيس يستمد سلطته من سلطة خارج الجماعة ، بينما القائد يستمد سلطته من أفراد الجماعة عن رضاهم وقناعتهم .
- وبذلك لا يعني استحالة الجمع بين الصفتين فالرئيس الناجح هو الذي يجمع بين صفات الرئيس وصفات القائد .

4 - أنواع القيادة :

هناك عدة أنواع للقيادة أهمها :

1 - القيادة التسلطية (الدكتاتورية ، الاستبدادية) :

ومن أهم مميزاتاها :

- القيادة المطلقة في يد الدكتاتور

- القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة وسياستها .
 - يفرض القائد على كل الأعضاء ما يقومون به خطوة بخطوة .
 - يحدد القائد العلاقات التي تتم بين الأعضاء .
 - القائد مصدر الثواب والعقاب عن طريق الترهيب والتخويف .
 - يقلل من عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد إلا من خلاله .
 - يتميز القائد بحب السيطرة والتميز .
 - يكن الأتباع العداء والكرهية للقائد .
- رغم ذلك فالقيادة الدكتاتورية ضرورية أحيانا خاصة في بعض الظروف الخاصة لإخراج المؤسسة من خطرها بشكل سريع ويعود اختيار هذا النمط لمدى رضا الجماعة بها .
- ، ويمكن أن يوجد هذا النمط من القيادة في المدارس فيعمد مدير المدرسة إلى توجيه المعلمين بطرق دكتاتورية ويمركز قراراته وتدبيره في شخصيته ولا يعير أي اهتمام لأعضاء المؤسسة
- كما يمكن أن يوصف المعلم بالدكتاتوري حين يقلص مشاركة التلاميذ إلى الحد الأدنى في كل مراحل الدرس يتعامل معهم بالأوامر والنواهي وترهيبهم وتخويفهم ، وعدم السماح لهم بالنقاش وفرض ما يجب أن يتعلموه ويستخدم نظاما صارما ولا يحاول التعرف إلى طلابه ولا يمنحهم الثناء ، ولا يترك فرصة للمبادرة ويهتم بالعقاب والثواب ، وممارسة الاستبداد بالرأي .

2 - القيادة الديمقراطية :

- وهذا النمط من القيادة بعكس القيادة الدكتاتورية ويطلق عليه النمط الايجابي كما يوصف بأنه نمط تعاوني ويتميز بعدة مميزات أهمها :
- توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات على مختلف المسؤوليات ويمنع تركها في شخص واحد أو مجموعة ضيقة .
 - يعتمد القائد في اتخاذ قراراته وتعليماته وخطته واستراتيجياته على إشراك الأعضاء الآخرين ويوسع المشاركة بقدر المستطاع ويقدر الحاجة إلى معرفة آراء الآخرين والاستفادة من خبرتهم حتى تبنى السياسات والقرارات والتعليمات بصفة جماعية ويتحمل الكل مسؤوليته في ذلك بحسب مقدار مشاركته .
 - يتيح القائد فرص المشاركة لكل الأعضاء على قدم المساواة كل مجموعة بحسب إمكاناتها المعرفية واختصاصها المهني والفني .
 - تشاع في هذا النمط العلاقات الإنسانية والحب والاحترام المتبادل بين جميع الأعضاء والتكافل الاجتماعي مما يساعد على تحقيق الثقة والاستقرار والشعور بالأمن والطمأنينة .
 - يمكن أن يختار ويطبق هذا النمط من القيادة كل مدير مدرسة رغم تقييدهم بالقوانين الصارمة لا سيما مدير الثانوية والمدرسة الأساسية والتي تتنافى أحيانا مع القيادة الديمقراطية القائم على إشراك كل الأنساق المؤسسية في اتخاذ القرارات والتسيير والتوجيه ، كذلك بالنسبة للمعلم الذي لا ينفرد باحتكار المعرفة والذي يحترم التلميذ كوجود مستقل بذاته له شخصيته ووجوده وأرائه ومعارفه المتميزة ويعمل على إشراك كل الطلبة في المناقشة ويبدوا الرغبة في توظيف آرائهم وتقبل أنشطتهم وتبادل الرأي وإتاحة فرص متكافئة بين تلاميذه مع احترامهم وتقديرهم ، ويحرص على نبذ كل أشكال قمع الرأي والتهميش والإقصاء سيوصف مثل هذا المعلم بالديمقراطي .

3 - القيادة الفوضوية :

- وينعت هذا النمط بأنه الأسوأ من حيث التسيير ، ويتميز بعدة مميزات :
- يبدوا القائد في صورة ضعيفة من حيث التنظيم واتخاذ القرارات وسوء التقدير للمسؤوليات .
 - لا تحترم فيه الإمكانيات والقدرات ولا تحترم الخطط والاستراتيجيات إن وجدت .
 - يخضع التسيير في كل مستوياته للصدفة وتتخذ القرارات والتعليمات بالمزاج وبمن وجد أو حضر .
 - مواجهة الأحداث بالارتجالية وتبعاً لذلك لا تتحدد المسؤوليات ولا حدود لها .
 - يفقد القائد سلطته على الأعضاء ولا يملك الشجاعة الكافية لممارسة سلطته القانونية
- حيث تظهر ممارسات هذا النمط من القيادة على مستوى الإدارة التربوية من خلال التخلي الجزئي أو الكلي لمدير المؤسسة عن مسؤولياته التربوية البيداغوجية أو القانونية الإدارية التنظيمية ، فيعمد على التسيير الإتكالي ولا يبدي أي حزم في تنفيذ سلطته ويسند الأمور إلى غير أهلها .

كما أن المعلم قد يظهر هذا النمط القيادي في سلوكه داخل القسم فيبدي عدم الاهتمام والجدية في انجاز وتسيير درسه ويهمل الوقت ويترك تدخل التلاميذ بدون ضبط أو انضباط مع القواعد البيداغوجية ولا يعير أي اهتمام لمدى فهم التلاميذ و لا يمارس التقويم ومدى حدوث التغذية الراجعة ...

5 - خصائص القائد التربوي :

من أبرز الخصائص الواجب توافرها في القائد التربوي ما يلي :

أولا - خصائص مهنية :

تمثل الخصائص المهنية جوهر العمل الإداري لمدير المدرسة ، ومن بين تلك الخصائص المهنية التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة ما يلي :

- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها .

- الإلمام التام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج .

- الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بتأ .

- معرفة خصائص نمو المتعلم .

- تكوين فرق العمل من أجل التعاون على تحقيق الأهداف التعليمية .

- إدراك متغيرات البيئة ومدى تأثيرها على العمل المدرسي .

ثانيا - صفات شخصية :

ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة بصفته قائدا تربويا العديد من الصفات الشخصية والنفسية التي تؤهله لقيادة المؤسسة التعليمية أهمها :

- الاستقامة في السلوك .

- الذكاء والطموح وروح المبادرة .

- الثقة بالنفس .

- قوة الإقناع وحسم الأمور .

- الاهتمام بمظهره العام .

- التمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة .

- الاستقرار والثبات الانفعالي بعيدا عن سرعة الانفعال والغضب .

- القدرة على التكيف مع المواقف الحرجة .

كما يرى البعض ضرورة تمتع مدير المدرسة بصفات أخرى مثل :

- الحزم وسرعة اختيار البدائل .

- القدرة على المبادرة وتحمل المسؤوليات وتحديد الأهداف .

- أن يمتلك دافعا قويا نحو النجاح وتحقيق أهداف المدرسة .

- أن يكون لديه قدرا معقولا من الخبرة والتخصص لفهم العمل وإتقانه .

- أن يعتمد على سلطة الثقة لإيجاد جو من روح التعاون الجماعي .

- أن يكون محبوبا يتسم ببشاشة الوجه وحسن الحديث .

- أن يتسم بالعدل والإنصاف .

- أن يتسم بالمرونة وسعة الأفق .

- القدرة على تنمية العلاقات الإنسانية للعاملين معه .

- البعد عن نزاعات الهيمنة والتسلط والاستبداد .

- الاستعداد الشخصي للقيادة .

6 - مصادر قوة وتأثير القائد التربوي :

هناك العديد من المصادر التي يمكن للقائد التربوي أن يستمد منها قوته للتأثير في مرؤوسيه منها :

أولا - قوة شرعية :

هي القوة الممنوحة للموقع أو لمنصب ما كما هو محدد في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية المعطاة لهذا المنصب ، فالمدير الذي يمارس سلطته ويكلف بمهام المسؤولية إنما يفعل ذلك من موقعه كرئيس

وما على مرؤوسيه سوى إطاعته كون أن المؤسسة منحتة القوة الشرعية للتأثير عليهم ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعابنتهم ، وبذلك فالقوة الشرعية هي قوة المنصب وليست قوة الشخص .

ثانيا - قوة المكافأة :

هي قوة عطاء أو جلب حوافز مادية أ، غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين ، فالمدير يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وباقي الحوافز والتعويضات ، وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز وتزداد أهميتها بقدر ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء الرؤساء .

ثالثا - قوة الإكراه :

وأساس هذه القوة هو الخوف ، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من تقاعسه أو تقصيره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل القائد .

رابعا - قوة الخبرة :

هي قوة امتلاك المعلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة ، فالخبرة التي تمكن صاحبها من اكتشاف فرصة ما ، قد تكون أحد أبرز الدلائل على استمرارية أو ديمومة بعض الرؤساء في مناصبهم ولفترات ومنية طويلة الأمد ، غير أن الخبرة لا تكون فعالة ما لم يكن القائد محنكا ملما ومطلعا على ما توصل إليه الباحثون في مجال عمله .

خامسا - قوة المرجعية :

هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة تمسك وإعجاب هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية ، فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته يعد مرجعا لهم ، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها الأشخاص والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم .