

إسم المادة: القياده التربويه

إسم الدكتوراه: سماح ابراهيم

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy



القياده التربويه

الأكاديمية العربية الدولية - منصة أعد

مقدمه

ما مفهوم القيادة ؟ وما هى القيادة التربويه ؟

تمثل القيادة التربوية والإدارة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية،

وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم،

ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم، وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها. إلى أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة،

والقائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى.



تعريفات القيادة

1. **عرفها (روبرت ليفنجسون) :** بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات .

2. **وعرفها (أوردي تيد) :** بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما ، اتفقوا على أنه مرغوب فيه

3. **وتعرف القيادة :** أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد ، وينتفعون بأهميته ، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها ، وسيرها في الاتجاهات ” الذي يحافظ على تكامل عملها ”

وتعرف أيضاً ، ” بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم ” . وهي أيضاً ، ” السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك ” .



القيادة التربوية
تصنع الفرق

عناصر القيادة

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة :-

1. إنها عملية تفاعل اجتماعي ، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، و إنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين .

2. إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي .

3. تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .

4. تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .

5. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة .

6. لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .

7. إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة .

8. أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكاته القيادة .

أركان القيادة



أركان القيادة التربوية

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية :

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع .(المجتمع المدرسي)
2. شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد سواء كان هذا الشخص مختاراً من قبل الجماعة، أو معيناً من قبل سلطة خارجية مع تمتع هذا القائد بسمات مثل الذكاء ، الاتزان العاطفي والانفعالي ، الخبرة بالعمل ، التعاون ومحبة الآخرين .
3. ظروف وملايسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) مثل حجم الجماعة، تجانس الجماعة ، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيتها .
4. اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
5. مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.



اهمية القيادة التربوية

يوجد للقيادة التربويّة مجموعة من الوظائف، وفيما يأتي ذكرها:

- التنسيق بين أطراف العملية التعليميّة داخل وخارج المؤسسة التربويّة للوصول لأفضل النتائج.

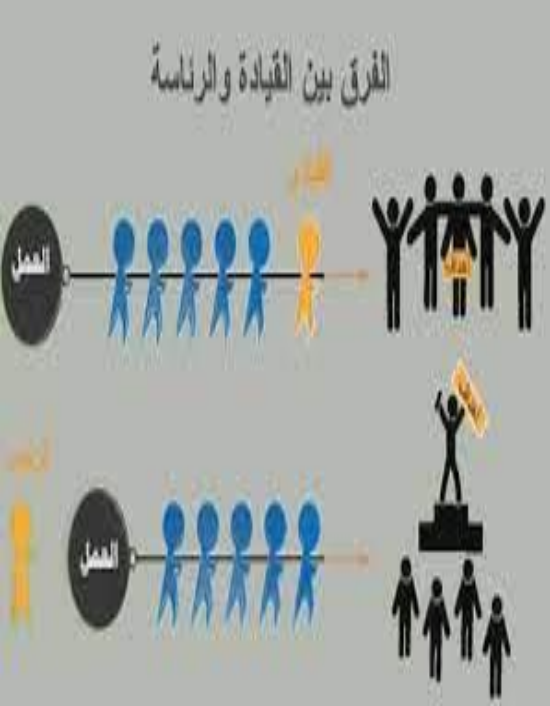
- توفير البيئة التعليميّة المناسبة التي تمكن المعلمين والطلبة من العمل في جو صحيّ مناسب.

- وضع الأطر العامة والسياسات التعليميّة التي تتوافق مع السياسة العامة للدولة. تحديد الأهداف التربويّة طويلة المدى، ووضع الخطط اللازمة لجعلها قابلة للتحقيق.

- تعزيز الأنشطة الاجتماعية في المؤسسة التربويّة، والاستفادة منها في المناهج المقررة.

- توجيه أطراف العملية التعليميّة لحل الإشكاليات المتوقعة بعدالة.

- المحافظة على قواعد السلوك التربويّ المستمدة من الأهداف التربويّة، والقوانين المعمول بها، والأعراف السائدة.



المهارات اللازمة للقائد التربوي

المهارات التصويرية

المهارات الفنية

المهارات الانسانية





1. المهارة التصويرية :

هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل ، بحيث تمثل الخطه استشرافاً للمستقبل ، فالخطه تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره ،

ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور ويكون لديه الجرأة ، وتنظيم أعمال التابعين له

كما القائد الذي يمتلك هذه المهارة يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها والحلول لها ، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق لإرضاء كافة الأنواق .



المهارات skills

سلوك منظم موجه لهدف محدد يتم اكتسابه
بالممارسة ويؤدي بحد ادنى من الجهد

مهارات فنية Hard skills

- مرتبطة بالوظيفة
- تقنية / علمية
- صناعية / فنية
- أدوات / تقنيات
- متخصصة
- نظامية
- يمكن توقعها وقياسها
- ملموسة

مهارات شخصية Soft skills

- تكتسب بالخبرة
- مرتبطة بالعلاقة مع البشر
- مرتبطة بمواقف
- مرتبطة بالسلوك
- غير مرتبطة بمجال عمل محدد
- عامة
- غير فنية
- غير ملموسة

2. المهارة الفنية :

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي ، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة ، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه .

وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات .

ومثال ذلك مدير المدرسة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في إعداد برامج المدرسة ، وأنصبته المعلمين وفي حفظ السجلات وكتابة التقارير والعمل كمشرف تربوي مقيم ، وأيضاً خبيراً في تنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار وإجراء الاتصالات .

3. المهارة الإنسانية

هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة ، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين

القائد التربوي يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل :
الطلبة ، أعضاء الهيئة التدريسية ، أولياء الأمور ، البيئة المحيطة ومن الصور التي تظهر فيها ملامح هذه المهارة:



- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه .
- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين .
- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم .
- عدم تحدي القيم والعادات والتقاليد بل العمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة
- الصبر والتريث في مواجهة التحديات .
- الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات .
- البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود .
- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم .



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

**المهارات
الادراكية الفكرية**
القدرات المكتسبة
الديموقراطية



المهارات الذاتية

1. الصفات الشخصية
2. الصحة الجيدة
3. القدرة على ضبط النفس

المهارات الإنسانية

1. رؤية القائد
2. العلاقات

المهارات الفنية

1. المعرفة
2. الابتكار
3. التنمية البشرية
4. التخطيط

وظائف القائد التربوي:

إن وظائف القائد التربوي حددت بمؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير عام 1995 كما يلي :

1. التخطيط لترجمة الأهداف التربوية البعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق .
2. وضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم مكيفة لمطالب وظروف الجماعة .
3. إدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة .
4. التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار والقيام بالدور ضمن معايير مشتقة من أهداف .
5. صيانة بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم .
6. تهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق .
7. أن يكون القائد حكماً ووسيطاً وقدوة لمرؤوسيه .
8. الثواب والعقاب في حالة الصواب والخطأ .
9. دراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد والقوانين .

وظائف القيادة التربوية والسلوك القيادي :

1 – التخطيط

2 – المسؤولية عن التنفيذ

3 – توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات

4 – المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات

5 – المبادأة والابتكار

6- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة

7 – قدوة و نموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج

8 – القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات

1 - التخطيط :

التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية ، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة ، أو ينفرد بها القائد ، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين .

2 - المسؤولية عن التنفيذ :

إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية .

3 - توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات :

حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود .

4 - المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات :

أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف ، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات .

5 - المبادأة والابتكار :

بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخافة خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح ، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها ، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير .

6- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة :

إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض ، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء .

7 - قدوة و نموذج للعاملين فى الداخل وممثل لهم فى الخارج :

ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة ، الصفوة ، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة ، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين فى اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل

ويمثل القائد جماعته فى تفاعلاتها مع الجماعات و المؤسسات الأخرى التى تربط بها بعلاقات ، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها .

8 - القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات :

إن دور القائد فى حسم الخلافات فى المواقف يستند إلى مخزونه المعرفى واستعانيته بذوى الاختصاص ، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت .

وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات ، ويبيت فى المواقف بمقتضى اللوائح التى تحكم نظام المؤسسة . لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير ، وسعة الأفق ، وقوة الشخصية ، والاتزان العاطفى ، والتوافق النفسى والاجتماعى والاتجاه الإيجابى نحو الناس .





الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

أنواع القيادة التربوية



القيادة المسؤله



القيادة الخدميه



القيادة الموزعه



القيادة التحويلي



أولاً - القيادة الخدمية :

تُركز القيادة الخدمية (بالإنجليزية: Servant leadership) على الرغبة في مساعدة الآخرين، وخدمتهم بعيداً عن أيّ منافع شخصيّة، إذ يظهر دور القائد بوضوح كموجه للفريق يسعى للصالح العام دون تسلّط،

إذ يُمنح مقاليد السلطة بكامل الرغبة والوعي من أعضاء الفريق، كما يعطي هذا النوع من القيادة الفريق مساحة أكبر من الحرية والاستقلالية، من أجل تحقيق المنفعة، والفائدة المنشودة.

ثانياً - القيادة المسؤولة :

تطلق القيادة المسؤولة (بالإنجليزية: Responsible leadership) من مصطلح الذكاء العلمي، والأخلاقين والهادف إلى الاهتمام بالمجتمع، وتدعيم القيم المشتركة بين أفرادها،

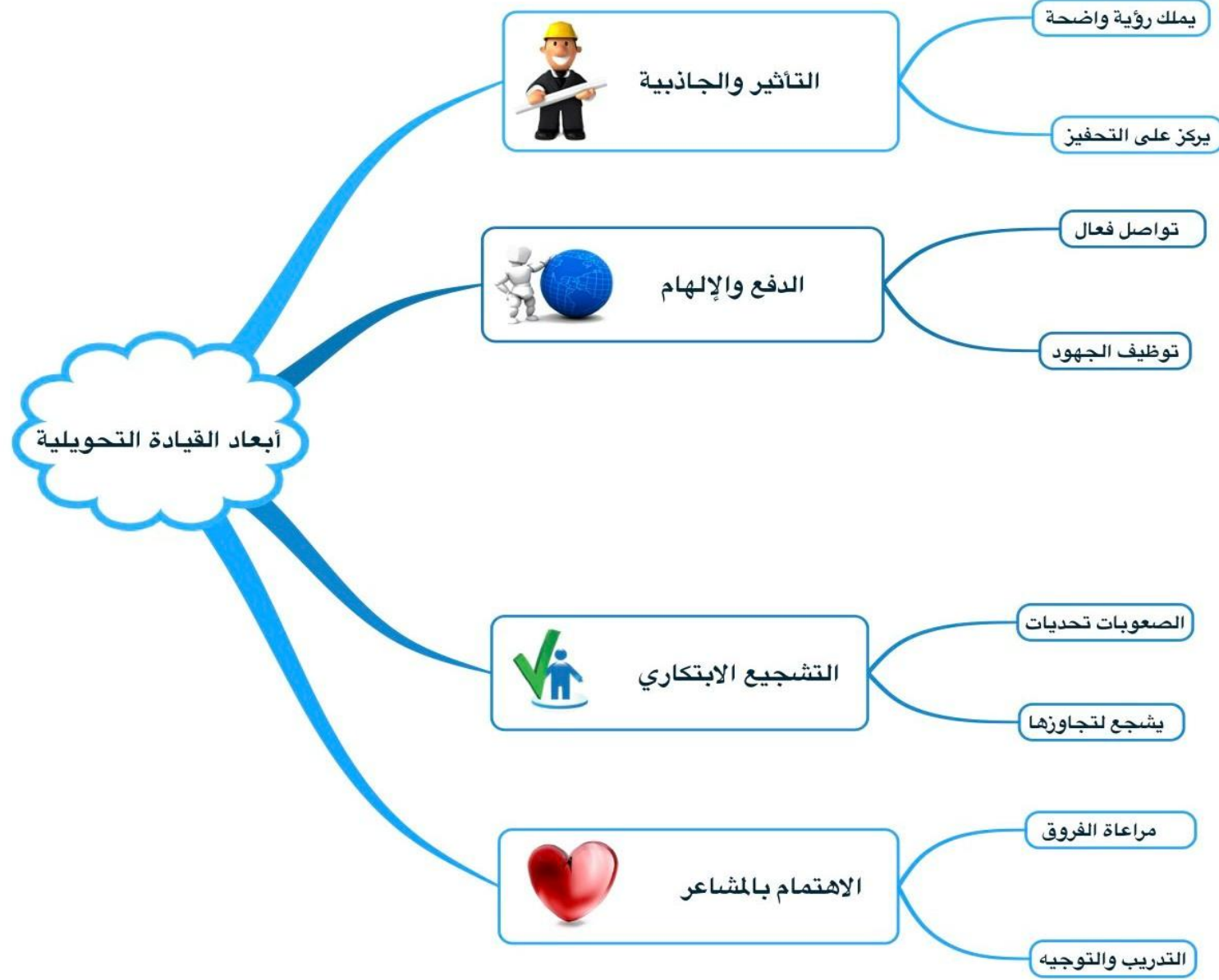
ووجود مسؤولية مجتمعيّة، ومشاركة فعّالة لبناء الواقع وخدمته، وتشكيل تصور واضح حول المستقبل المنشود، حيثُ ذُكر أنّ القيادة المسؤولة تربط بين 3 تعبيرات، وهي: "الاهتمام بالواقع"، و"تحمل الواقع"، و"تولي مسؤولية الواقع"

ثالثاً- القيادة التحويلية:

Transformational leadership من أنواع القيادة التربوية الأكثر تركيزاً على روح الفريق، وتبتعد عن المصلحة الذاتية الشخصية،

إذ تُساهم في رفع مستوى وعي الفريق كوحدة واحدة من خلال ربط أهداف المؤسسة التربوية بالمجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية في المجتمع المحيط

تُعتبر القيادة التربوية مشروعاً مشتركاً للجميع، حيث يشترك فيه المعلمون، وأولياء الأمور، والطلبة، والمؤسسة التربوية لتطوير، وتجويد الرسالة، والأهداف التربوية.





الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

رابعاً-القيادة الموزعة

تستند القيادة الموزعة (Distributed leadership) على مفهوم العمل التعاوني لخدمة هدف مشترك، وتبني فكرة وجود مراكز قيادية مختلفة،

حيثُ تنتقل القيادة من نموذج القيادة المركزية إلى نموذج القيادة الموزعة، أي التحول إلى النموذج التعاوني، إذ تعتبر القيادة في هذا النوع عملاً نفعله مع الآخرين وليس عملاً نفعله للآخرين

كما تُساهم القيادة الموزعة في خلق أفراد مبادرين، وملتزمين، وقادرين على تحمل المسؤولية، لا تفرض عليهم الأوامر ضمن نموذج قيادي قائم على السيطرة، وإنما يملكون رؤية وأهداف مشتركة، إذ لا يعملون في مجموعة مشاريع، إنما يعملون في مشروع واحد مشترك.



معوقات القيادة التربوية :

هناك أربع سلوكيات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي :

1. تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال .

الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو مستحيل التحقيق . يقدم ميللر هذه النصيحة ” لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة ” فعن طريق الخوف من الخطأ ، عدم طلب المساعدة ، الاعتماد على النفس فقط ، عدم تفويض السلطة ، السيطرة الزائدة ، مقاومة النقد البناء ، استخدام القوانين والروتين .

2. تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع :

فمن المستحيل إرضاء كل الناس في جميع الأوقات ، ولقد قال بنيامين فرانكلين ” لا أستطيع أن أعطيك وصفة للنجاح ، ولكن ها هي وصفة الفشل ! حاول إرضاء كل فرد ، إن هذه المعرفة كافية لتجنب الصراعات ” إن ذلك يؤدي إلى سوء الفهم ، وعدم القدرة على الوفاء بالوعود ، ويفاقم الوضع سوءاً .



3. الفشل في استخدام منظور أوسع :

يكون من الصعب الانتقال من مواقع القيادة للخبراء الفنيين - الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية - ومحيط عمل الخبراء الفنيين ضيق وذلك لأن مسؤوليات وظائفهم تعكس ذلك التخصص . فتوليبتهم لمناصب إدارية إشرافية لا يعني نجاحهم لأمرين :

- لا تكفي المهارات الفنية للقيام بالمهارات الإدارية القيادية ، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية عند اختبار المشرفين الجدد ، والتدريب الجيد والتجهيز .

- لا بد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد فلن يتمكن من أداء الدور القيادي دون التخلي عن العادات القديمة وإلا أدى ذلك إلى مشاكل منها :

سلوك المشرف ربما يخلق عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين ، ويؤدي التركيز على الجوانب الفنية إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى مثل التنسيق في الجهود والعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد .

القادة لا يولدون..

بل يصنعون أيضاً



4. التبعية بدلاً من القيادة :

على المدير أو المشرف الجديد تعلم أداء المسؤوليات القيادية ،
وصنع القرارات ، والإحاطة التامة بكافة المواضيع الإدارية والقيادية
وطلب النصح ، لكن لا يجب عليه ترك مسؤولية القرارات على غيره

لذلك لا بد من تقسيم العمل ، وتوزيع الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون والقائد لا ينجح بدون موظفين والعكس صحيح .
لو عمل المدير والموظف مع بعضهم فسوف تكون النتيجة رفع
مستوى الإنتاج في المؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي .

التبعية مفهوم لا بد من القائد البعد عنه لضمان نجاحه في العمل
والسيطرة على موظفيه ، وصنع القرار لا بد أن يكون في يده لأنه
عمله .



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

انتهت المحاضره
اتقدم بجزيل الشكر والتقدير
لطلاب واداره واعضاء هيئه تدريس
وفريق عمل
الاكاديميه العربيه الدوليه
دمتم موفقين باذن الرحمن