

الأخلاقيات في القيادة التربوية

أ.د/ محمد محمدي مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك
بالجامعة

المحاضرة الثانية - المدخل المفاهيمي للقيادة

تذكير بالمحاضرة السابقة تناولنا الموضوعات التالية:

- 1- تمهيد للمحاضرة
- 2- مفاهيم عن الاخلاق
- 3- أهمية الأخلاق بالعمل
- 4- المعايير الأخلاقية
- 5- أسباب زيادة الاهتمام بالأخلاق
- 6- علاقة الاخلاق بالعلوم الأخرى (بعلم النفس- بعلم الاجتماع- بالقيادة - بالاقتصاد- الخ)
- 7- الاخلاق والإدارة

عناصر المحاضرة

- 1- تعريفات القيادة
- 2- عناصر القيادة
- 3- أركان القيادة
- 4- المهارات اللازمة للقائد التربوي
- 5- وظائف القيادة والسلوك القيادي
- 6- أنماط القيادة
- 7- نظريات القيادة
- 8- خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها
- 9- أسس وقواعد التدريب
- 10- معوقات القيادة التربوية

2

تمهيد:

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، إلى أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، والقائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلًا في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة .

2

تعريفات القيادة

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

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

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 " .

عناصر القيادة

- يمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة:
- 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
 - إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي
 - تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات
 - تتطلب صفات شخصية معينة في القائد
 - تهدف إلى تحقيق أهداف معينة
 - لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس
 - إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة
 - أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكيات القيادة

أركان القيادة

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية

- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع
- 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
- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) مثل حجم الجماعة، تجانس الجماعة ، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيها.
- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة
- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة

المهارات الخاصة بالقائد التربوي :

1- المهارة التصويرية

هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل ، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل ، فالخطة 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 إمكانيات 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 الأذواق.

2

2-المهارة الفنية:

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي ، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة ، معرفة بالأسول 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 تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات.

ومثال ذلك مدير المدرسة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في إعداد برامج المدرسة ، وأنصبة 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 ، لا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها ، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم.

كما تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً كون القائد التربوي يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل الطلبة ، أعضاء الهيئة التدريسية ، أولياء الأمور ، البيئة المحيطة ومن الصور التي تظهر فيها ملامح هذه المهارة لدى القائد التربوي ما يلي:

-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.

2

وظائف القيادة والسلوك القيادي

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية:

- 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

2

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 موزعة في خدمة الأهداف ، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ، ومعالجة 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 مخاوفة 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 في الداخل وممثل لهم في 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 في اجتهداه على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل ، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات و المؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات ، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها

2

8- القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات : إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانيته بذوي الاختصاص ، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت.

9- هو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات ، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة . لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير ، وسعة الأفق ، وقوة الشخصية ، والالتزان العاطفي ، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس .

أنماط القيادة

عنيت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية ، وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية:

1- **النمط الديمقراطي :** وهذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها ، وأيضاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون ، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقُدوة من القائد.

2- النمط الأوتوقراطي: (الديكتاتوري)

حيث تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصب لوجهة نظرها ، وتبرمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها ، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من جانب القاعدة . ولربما كان أفلاطون قد أوحى في جمهوريته بهذا النمط عندما اعتبر الناس طبقات بعضها خلق لينفذ وبعضه خلق للقيادة ، وكان أفلاطون يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائداً متهيئاً للحكمة في تصورات وقراراته ، لذلك فمن العبث أن يأخذ بوجهة نظر التابعين الذين لا يتجاوزون ظلال الحقيقة إلى جوهرها بأي حال من الأحوال.

إن القائد الديكتاتوري لا يتمتع بولاء من جانب المرؤوسين ، ولذلك فهم ينصاعون للأوامر في حالة وجود فوق رؤوسهم بخنوع ويهملون العمل لدى غيابه . وغالباً ما نجد أن جماعة العمل تحت سيطرة هذا القائد موزعة إلى جماعات عدة : بعضها يقترب من القائد وبعضها يلوذ بالصمت ، والآخريتمرد عليه ، لذلك لا نجد هنا أي نوع من أنواع التكامل لأنه يصعب تماسك هذه الجماعات

3- النمط التراسلي أو السائب أو غير الموجه

يطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي ، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة ، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً ، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل.

هنا كل شيء يخضع للصدف حسب رأي صاحب نظرية المجال في علم النفس " كيرت ليفين " وتتردد بين ارتفاع مستوى الإنجاز وانخفاضه دونما ارتباط بحجم النشاط ، حيث لم يكن النشاط في مجمله موجهاً نحو الأهداف ، بل إن قسماً كبيراً منه كان يضيع في تجاوز التناقضات

4- النمط القيادي التقليدي -والجذاب- والعقلاني:

- القيادة التقليدية : تقوم على كبر السن وفصاحة القول والحكمة ، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له ، ويهتم القائد بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغيير ويسود في المجتمعات الريفية القبلية.

- القيادة الجذابة : تقوم على تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ومثالية على قوة التأثير الشخصي للقائد وعلى الولاء الشخصي له وأنسب ما تكون للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية.

- القيادة العقلانية : تقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القانون واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء

أنماط القادة : هناك خمسة أنماط للقادة وذلك

حسب تصنيف " إيرنست ديل " وهو ما يقوم على تحليل " فروم " لأنماط الشخصية

1- النمط السلبي أو الدفاعي
هو ذلك النوع من القادة الذي لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه ، فينفذ يده من المسؤولية بتفويضها لغيره معتمداً بدرجة كبيرة على مقترحات استشارية أو تعليمات رؤسائه

2- النمط الاستغلالي أو العدوانى
هو كالنوع السابق من القادة لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه فيستغل آراء الآخرين التي يحصل عليها بالقوة أو بالتحايل عليهم لمصلحته الشخصية ، فيشعر الآخرون بالتنكر لجهودهم بإخضاعهم لرقابة صارمة وتقديم منجزاتهم على أنها استجابة لأوامره

3- النمط التسويقي

وهو النمط الذي يستخدم سلطته كسلعة يستثمرها في الحصول على ما يرغب فيه ، فيدعم هذه الوحدة ، أو تلك بمقدار . ما يمكن أن تنفع بها ويعرض عنها حين يجد أن دعمه لفئة أخرى يعود عليه بنفع أكبر

3- النمط الاستحواذي

ويقوم سلوكه على كَلّ الاعتبارات التي يمكن أن تدعم موقفه وتعززه ، يعتمد في قراءاته على نفسه ولا يعطي للعوامل الخارجية قيمة إلا بمقدار ما تدعم موقفه

4- النمط المنتج

يستخدم إمكاناته ويستعين بغيره إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم ، ويعمل على تطوير قدرات الآخرين بغية زيادة فعالية المؤسسة ، ويؤمن بأهمية اندماج جميع العاملين بأهداف المؤسسة وغايتها

2

ويمكن تصنيف القادة إلى أربعة أنماط وذلك حسب علاقة القادة بمرؤوسيه وذلك استناداً إلى أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه لـ "هيرسي وبلانشرد" وهذه الأنماط هي:

1- نمط الإبلاغ :

إذ يهتم الإداري في هذا النمط بالعمل أكثر من عنايته بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه وهو هنا " عال في التوجيه ومنخفض في المساندة " وهو يناسب التوجيهات لحديثي العهد وظيفياً

2- نمط الإقناع

حيث يهتم الإداري بالعمل والعلاقات الإنسانية التي تربطه بمرؤوسيه وهو عال في التوجيه والمساندة " ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي دون رتبة متوسط ، وهنا الثقة عالية متبادلة ، وتشجع على دعم العلاقات الإنسانية بين الطرفين

الأخلاقيات في القيادة التربوية 737

3- نمط المشاركة :

حيث يهتم الإداري في هذه المرحلة بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل " عال في المساندة ومنخفض في التوجيه " ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي فوق رتبة متوسط ، ويكون المرؤوسين لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل وتناقص حاجتهم للإرشاد أو التوجيه وهذا يرفع معنوياتهم ويزيد في قوة العلاقات الإنسانية التي تربط بينه وبينهم.

4- نمط التفويض

يتناسب هذا النمط الذي تنخفض فيه عمليات التوجيه والمساندة مع الأشخاص ذوي الاستعداد الوظيفي المرتفع ، أي الأشخاص الذين يزاولون عملهم بوعي كامل ، ودقة مدروسة ، مما يؤهلهم لمشاطرة القائد في إدارة شؤون المؤسسة التي يعملون فيها كجيل مؤهل للقيادة.

وجميعها أنماط تعتمد أولاً وأخيراً على مدى قدرة القائد وشخصيته وتعاون البيئة المحيطة معه للوصول للأهداف المرجوة والمنتجات العالية الجودة ، واكساب الناس الثقة بما لديه

2

نظريات القيادة:

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة وكان طبيعياً أن يصدر بصدد آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها وفيما يلي أهم النظريات الأساسية التي اهتمت بنظرية السمات بالقيادة ومعالمها ونتائجها

1- نظرية السمات:

لقد انصب اهتمام الباحثين في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يكون قائداً أو إدارياً ولذا تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه : " إنَّ الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره ، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً

2

وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضيامة الحجم وأصبح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً وأكثر ثقة بالنفس وأنشط اجتماعياً وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وتركز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً.

من أهم الانتقادات على هذه النظرية

- إن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً
- أن تفسير القيادة بالموروثة فقط أمراً مرفوضاً لأنه يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح
- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة
- اختلافها مع التطبيق العملي السليم لعدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة
- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها

2

2- النظرية الموقفية

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف ، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة ، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف ، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بحريتها فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وتركز سلوك القائد في عدة عوامل أهمها:

- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها -
- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد نمط القيادة .
- التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح .
- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة .
- لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكيات القيادية .

3- النظرية الوظيفية

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ يعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها ، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى ، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف.

ومن هذه الوظائف:

- تحقيق أهداف الجماعة
- الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه
- المحافظة على العضوية
- ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه

4- نظرية ليكرت في القيادة

لقد استطاع ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات

ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة ،

وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل ، وأنهم

مهتمون بالأفراد وحرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرار وطرق العمل.

وتوصل ليكرت بشكل عام إلى أن القيادة والديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة

الأوتوقراطية.

6- نظرية بلاك وموتون

تمكن كل من بلاك وموتون من صياغة ما يسمى بالشبكة الإدارية وقد حددوا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة ، وهما النمط الذي يهتم بالإنتاج والآخر الذي يهتم بالعلاقات وقد ركزا على خمسة أنماط رئيسية هي:

السلبية : يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج والعلاقات الشخصية وعدم الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة والجماعة

- الديكتاتورية : يتميز القائد باهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالعلاقات الشخصية والجماعة ، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية العلاقات الإنسانية : يتميز أسلوب القيادة باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد والعلاقات تكون جيدة لكن على حساب الإنتاج

- المتوازنة : يتميز أسلوب القيادة بالاعتدال في التعامل مع الأفراد والإنتاج يتصف الأسلوب هنا بالمرونة حيث إنتاج جيد مع علاقات إنسانية جيدة

- الإدارة بالمشاركة : يهتم القائد بروح الفريق الواحد والإنتاج على حد سواء للوصول إلى أقصى درجات الإنتاج .

- وهذه القيادة تشجع العاملين على التخطيط والابتكار والتجديد والتكامل والاتصال مع جميع القنوات العاملة بديمقراطية

نستنتج من ذلك أن الإدارة الناجحة تعتمد في الأساس على قيادة ناجحة ليستمر العمل والإنجاز وفشل القيادة يعني فشل الإدارة وفشل المؤسسة.

7- النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية ، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً . وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له ، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي ، وأنه لا يكفي النجاح للسمات والموقف للقائد بل أيضاً لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والمجموعة بشكل متكامل. وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها:

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع ، التجارب السابقة والتعليم
- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام

2

خصائص القيادة التربوية:

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

2

وعلى ضوء هذه الوظائف للقائد التربوي يمكن تحديد خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها على النحو التالي:

- 1- إن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان : إن كل الجهود القيادية والأموال المستثمرة في التعليم والإمكانات والمناخ التلائم هي لمساعدة الإنسان والأفراد والتطور في كل الميادين فكان الفرد قديماً مظلوماً لعدم وجود الأسلوب المناسب والقيادة المناسبة ولكن بعد التعلم والثقافة والكفاءة والخبرات القيادية ووجود نظريات تهتم بالإنسان أصبح الاهتمام به ملزماً لكل الأطراف.
- 2- إن قيادة التربية هي قيادة جماعية وليست مسؤولية الأفراد : وذلك عن طريق دراسة ديناميكيات الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار فيها
- 3- القيادة التربوية هي في الأساس قيادة للعمل التربوي والتعليمي : وللعمل التربوي غرضان : أحدهما فردي متعلق بنمو التلاميذ بمختلف أنواعه ويأتي من داخل الفرد نفسه وتطوير قدراته وسلوكياته ومعارفه والغرض الثاني اجتماعي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تزوده بالموارد البشرية المؤهلة والقضاء على البطالة وتؤدي لازدهار المجتمع ونموه

2

4- القيادة التربوية تقوم على تحفيز التعاون : هي لا تملك حق التصرف والإكراه على التلاميذ بل تتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع ومجالس الطلبة والمعلمين والبيئة المحيطة

5- القيادة التربوية مسؤولية أكثر مما هي سلطة : لها غاية وهدف ولا يجب فصلها عن قيم المجتمع لذلك يكون من متطلبات إعداد القادة التربويين تدريبهم على فهم ثقافة المجتمع والتوحيد معها ، ومشاركة المجتمع مشكلاته وهمومه في إطار القيم والمصلحة العامة

6- اختيار القادة وإعدادهم وتدريبهم : فنظريات القيادة المختلفة لم تبت في سمات القائد المميزة عن غيره أم أيضاً الوظيفة المعطاة لقائد ما حسب مؤهل عالٍ ربما يحرم منها لتسبب خارج عن إرادته كاقترابه من سن التقاعد مثلاً

2

معوقات القيادة التربوية

هناك العديد من سلوكيات القادة والإتباع التي تحد من فعالية القائد ، فيعد تركيز المدير على الإنجازات التي تم تحقيقها في الماضي ، والتي لا تتصل بهؤلاء الأعضاء الحاليين من أهم السلوكيات المعوقة ، ومثها أيضاً محاولة تحقيق النجاح أو السمعة استناداً إلى اسم الأب أو قريب أو صديق ، فهذه الأمور ليست معايير شرعية للمطالبة بالقيادة ، فكل ما له قيمة هو من أنت ؟ وما هي معرفتك ؟ وإنما المعايير المناسبة التي تعكس وتوضح المهارات الضرورية لكي يصبح الفرد قائداً جيداً هي:

- 1- تمكن الخبرة القادة من توقع الفرص والمشكلات وربما قد تزودهم ببصيرة في كيفية التعامل معها
- 2- تساعد مهارات الاتصال القادة في التعبير عن رؤيتهم ، وتلعب دوراً هاماً في إقناع الآخرين بإتباعهم تحت قيادتهم
- 3- يجهز التدريب الرسمي ويؤهل الفرد إلى تولي الأدوار القيادية فلا بد أن يدعم التدريب على قيادة المهارات الإيجابية ، بالإضافة إلى أنه يساعد القائد على التغلب على نقاط الضعف والسلوكيات والمواقف التي تحد من فعالية القيادة

2

هناك أربع سلوكيات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي:

1- الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال 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 بالوعد ، ويفاقم الوضع سوءاً

2

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

2

ملخص المحاضرة: تناولنا بعض العناصر المهمة تتمثل فيما يلي :

- 1- تعريفات القيادة
- 2- عناصر القيادة
- 3- أركان القيادة
- 4- المهارات اللازمة للقائد التربوي
- 5- وظائف القيادة والسلوك القيادي
- 6- أنماط القيادة
- 7- نظريات القيادة
- 8- خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها
- 9- أسس وقواعد التدريب
- 10- معوقات القيادة التربوية

◦ المرجع: الحبسية, رضية(2012). القيادة الأخلاقية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

◦ مع مراعاة الاهتمام بالمحاضرات المباشرة والشرائح المرفقة .

مع الشكر



Thank You