

نظريات القيادة التربوية

ELD723

Lecture 9

Prepared by Dr. Alaa Tariq Eldmrar



اختيار القادة التربويين وإعدادهم وتنميتهم

المحتويات

❖ المقدمة

❖ مفهوم القائد التربوي

❖ أهمية المهارات القيادية للمهارات القيادية

❖ مواصفات القائد التربوي الناجح

❖ خصائص القائد التربوي

❖ القدرات القيادية

❖ متطلبات القيادة التربوية للمدير الناجح

❖ مهام القائد

❖ أهم القيادات التي يجب أن يمتلكها القائد

❖ وظائف القائد التربوي

❖ أدوار القائد

❖ تصورات القائد الابداعي

❖ معايير اختيار القائد

❖ أساليب تنمية القائد

❖ الخاتمة



تعد القيادة التربوية جوهر العمل الإداري في التعليم ، إذ تعد القيادة الكفؤة إحدى المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفق الظروف المحيطة، وتعد القيادة الفاعلة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية على سواء.

وينظر للقيادة التربوية كونها ذلك العمل أو السلوك بين الأفراد أو الجماعات الذي يدعو إلى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التي يشتركون في قبولها. ويضيف البعض بأن عمل القيادة نوع من التفاعل بين فرد وجماعة وبين جماعة وجماعة، يقود إلى إضافة جديدة للأفراد أو المجموعة.



إن القيادة التربوية هي إحدى عناصر الإدارة التربوية. ويقوم عليها قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة؛ التي تعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً، إلى التأثير السحري في العاملين معه في المؤسسة التربوية، بما يوفر لهم فرص الابداع والتطوير، وبالتالي تحقيق اهداف مؤسستهم على الوجه الأكمل. وعليه، فإن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق اهدافها يتوقف على قدرات القائد التربوي، وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل، ورعاية العاملين معه، وتقديم العون والمساعدة لهم.



إن القيادة التربوية تتضمن تعامل القائد التربوي مع العاملين في المنظمة التربوية التي يقودها (مدرسة أو مديرية تربية أو كلية أو جامعة أم غير ذلك) لتحقيق أهداف هذه المنظمة، وقد ذكر الباحثون في الإدارة التربوية والقيادة أن أيًا من رجل الإدارة أو القائد لا يستطيع تحقيق أهداف منظمته إلا من خلال قيامه بعشرة وظائف وهي: التخطيط والتنظيم، والتوظيف والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير، واعداد الموازنات والرقابة والتقويم، واتخاذ القرار.



القائد التربوي هو الإنسان المبدع الذي يأتي بالطرائق الجديدة؛ يعمل على تحسين العمل وتغيير مسار النتائج إلى الأفضل، والقائد الناجح هو الذي تظهر مهاراته في وضع وإعداد الخطة، وفي طريقة تنفيذها، وهو متميز في بث روح الحماسة والمثابرة عند الآخرين.

القائد هو الشخص الذي يتميز عن زملائه، ويتصف بقدرته على التأثير فيهم، وقيادتهم.

ويعرف أيضا بأنه الشخص الذي يعمل على تحقيق أهداف العملية التربوية، ومن أجل هذا فإن القائد يعمل على تقوية وتدعيم العلاقات لتحقيق أهداف الجماعة، كما يعمل على تعديل سلوك الجماعة بما يؤدي إلى تماسكها .

تنبع أهمية المهارات القيادية من الأسباب التالية:

- دون المهارات القيادية لا يستطيع القائد تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
 - دون المهارات القيادية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - دون المهارات القيادية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، ومن ثم تخطيط تقدمها وإزدهارها البعيد على أساسه.
 - دون المهارات القيادية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 - دون المهارات القيادية لا يستطيع القائد تحفيز الأفراد ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- كما تكمن أهمية المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء، رفع الإنتاجية، قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ضمان استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية. ومما لا شك فيه أن القائد يحتاج تلك المهارات القيادية، فهي وسيلته التي تمكنت من تحديد اتجاهات رؤوسيه ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولا شك أيضا من أن توافر تلك المهارات القيادية وفعاليتها استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في تابعيهم ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

المهارات القيادية

مهارات العمل الإداري؛ وتشمل مهارة التخطيط والتنظيم، والتعليم، وتنظيم الوقت.

مهارة العلاقات الإنسانية والتي تشمل مهارة القيادة والتحفيز وتفويض السلطة، والرقابة والتدريب

مهارة العلاقات الإنسانية المتبادلة؛ وتضم العلاقات الإنسانية وإدارة الأزمات.

مهارة الاتصال وتشمل الاتصال الشفوي والاستماع والتزويد بالمعلومات والاتصال الكتابي

مهارة التحفيز الذاتي.

مهارة المعرفة الوظيفية والتقنية.

مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

المهارة المالية والكمية

مهارة التركيز على النتائج النهائية : التي تضم بعض العناصر التي تم اختيارها على أساس ارتباطها القوي بالأداء المتميز.



- ❖ اتفق المدربون على ضرورة امتلاك القائد الناجح الصفات الآتية:
- ❖ توافر الشخصية القوية التي تؤهله لمواجهة المشكلات والصعوبات والعمل على حلها، ومنها تحقيق التجاوب بينه وبين المرؤوسين من جهة وبين الطلبة من جهة أخرى، وتحقيق الاحترام المتبادل الآرائه ومقترحاته.
- ❖ توافر الذكاء وقابلية اقناع المرؤوسين بأن النظم الادارية للمؤسسة التربوية وضعت المصلحتهم والنهوض بهم وبالتالي تقديرهم للمسؤولية واشراكهم في مسؤوليات المؤسسة التربوية بالأساليب التربوية الحديثة وليس بالقسر.
- ❖ تقبله للعمل الاداري والاخلاص فيه اذ ان القائد الناجح هو الذي يتقبل المسؤولية الادارية عن قناعة تامة، وبالتالي يكون هو القدوة الصالحة في اداء الواجب.
- ❖ الحزم والكياسة: أن يكون حازماً في تصرفاته ولا يسمح لاحد بالتقصير ولكن بأسلوب مرن ويجابه المشكلات بصدر رحب، فلا يثور لأتفه الاسباب ويعمل على احترام النظام والتزام حدود القانون بعيداً عن العواطف.

مواصفات القائد التربوي الناجح



- ❖ الاهتمام بالناحية الانسانية في قيادته: ان يجعل من العاملين معه اسرة واحدة فيشعر الجميع باهتماماته لهم وحرصه على مصالحتهم واسهامه في حل مشكلاتهم ودفعهم للعمل المخلص الدؤوب.
- ❖ ان يمتلك القائد الصحة الجسمية والعقلية التي تعد من اهم الصفات التي تتطلبها القيادة التربوية.
- ❖ تطوير الخبرة التربوية والادارية : يشترط في القائد الناجح ان يمتلك المبادئ العامة لطبيعة عمله وان يعمل على اكتساب الخبرة من خلال تحمله الميداني والمتابعة للمتغيرات التربوية في حقل الادارة التربوية الحديثة.
- ❖ الخبرة الفنية: ان يولي الناحية الفنية اهتماماته وان لا يقتصر عمله على الجانب الاداري.
- ❖ الثقافة العامة والافق الواسع من اهم ما يتميز به القائد الناجح ان يكون ذا افق واسع، وعليه ان يدرس كافة الاحتمالات قبل اتخاذ القرار، وان يتصرف بحكمة عالية في حل المشكلات التي تتميز بها الحياة التربوية.

الإحساس والتعاطف؛ أي القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين.

الثقة بالنفس، والتي تساعد في تشخيص المشكلة بشكل جيد.

القدرة على الاتصال؛ أي توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه، خاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين

الوعي ويقصد به وعي القائد لمدى تأثيره على مرؤوسيه، والأسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير، والإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة، ونظريات الحفز، والاتصال ومحاولة تطبيقها.



هناك عدة عوامل تساعد القائد التربوي على النجاح في عمله، ولعل في مقدمة هذه العوامل ما يعرف بالمهارات والقدرات القيادية، وأن نجاح المدير يعتمد بشكل كبير على ما يتمتع به من مهارات، والمقصود بالمهارة أنها أداء العمل بسرعة ودقة، بينما تعني القدرة إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، لذا ولضمان نجاح المدير كقائد تربوي في مهنته على أكمل وجه لابد من أن تتوفر لديه مجموعة مهارات وقدرات التي تساعد وتسانده في أداء وظيفته. ومن أبرز هذه القدرات هي:

- ❖ القدرات الذاتية: تشمل السمات والقدرات الواجبة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل القدرات العقلية والسمات الشخصية وضبط النفس والمبادئ والابتكار والسيطرة والتنظيم.
- ❖ القدرات الإنسانية: تعرف بأنها قدرة القائد على التعامل الفعال والسلوك الجيد كعضو في جماعة، وكعنصر في تنمية الجهود المشتركة مع الفريق الذي تحت قيادته ، وتتضمن القدرة الإنسانية مدى كفاءة مدير المدرسة أو الجامعة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس أفراداً و جماعات.

❖ القدرات الإدراكية تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته وتأثير التغيرات التي تحدث في أي جزء منه في بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة كلها وبالمجتمع الذي يعمل فيه.

❖ القدرات الإدارية يتصل هذا النوع بالقدرات التدبيرية التي يمارسها القائد في إدارة مؤسسة لغايات التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة سعيا إلى تحقيق أهدافها مثل تقييم الاحتياجات المؤسسية من بشرية ومادية والقدرة على إدارة التغيير وفق خطوات مرحلية قائمة على حنكة تقاضيه في إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة وبناء نظام تقييمي شامل وفَعَّال لأداء العاملين.

القدرات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام على نحو يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة، ومن أهم هذه السمات:

1. القدرة على تحمل المسؤولية.
2. الفهم العميق والشامل للأمور.
3. الحزم والإيمان بتحقيق الهدف.



القدرات التقنية وتأتي أهميتها من اعتماد نظام معلومات مرجعي متجدد تستند إليه عمليات التخطيط والمتابعة والتنبؤ والقدرة على تحليل المعلومات وتصنيفها وتوظيفها في اتخاذ القرارات أضف إلى ذلك الإلمام بمفردات التعليم الإلكتروني والمهارات الحاسوبية والمعلوماتية واتخاذ القرارات، وتشمل هذه القدرات على الآتي:

1. القدرة على جمع المعلومات من مصادرها وتحليلها.
2. القدرة على تحليل المواقف المختلفة واختيار القرار المناسب.
3. القدرة على نقل الأفكار للآخرين بسهولة.
4. القدرة على تصميم نظام معلومات بسيط .

متطلبات القيادة التربوية للمدير الناجح

التقليل من الادارة المركزية والتوجه الى ابعاد الحدود الممكنة.

اعطاء مدير المدرسة أو الجامعة حرية الحركة والتعرف في حداثها بما يحقق مصلحتها.

حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسؤولة الملزمة.

تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وابعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجربة والتجديد.

توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المؤسسة ليستطيع ان يرسم خطاً طويلاً المدى لإصلاح مؤسسته ولتأكيد عمله بنفسه.

تطبيق الاسلوب الديمقراطي في الادارة التعليمية.

توفير المبنى المناسب

مهام القائد

إن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على كفاءة القائد التربوي عند قيامه بالمهام التالية :

التخطيط، وهو محاولة السيطرة على المستقبل باتجاه الأهداف المطلوبة والتي تم اختيارها بدقة.

التخصيص، ويعني اختيار وتعيين المصادر المادية والبشرية اللازمة لعمل الخطة.

التحفيز، والقصد منه، إثارة الفعالية في السلوك باتجاه النتائج المرغوبة.

التنسيق، وهو ربط الفعاليات والنشاطات المختلفة في إطار متكامل للعمل الهادف.

التقييم، ويعني الفحص المستمر للنتائج المتحققة، وللأساليب التي نفذت بها وظائف الإدارة

ولكي يتمكن القائد الأكاديمي من القيام بمسؤولياته بكفاءة ويواجه المشكلات التي تواجه الإدارة على مختلف المستويات أعضاء الهيئة التدريسية، الطلبة المجتمع المحلي، فلا بد من تمتعه بالمهارات المعرفية أو الفكرية، والإنسانية التي تمكنه من التواصل الصحي الفعال مع العاملين والموظفين، والإسهام في تفهم وحل المشكلات الإدارية التي تواجه الأفراد، وأيضاً التمتع بالمهارات الفنية التي تمكنه من الإلمام بالتخطيط والتطوير، واستخدام الوسائل الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

أهم القيادات التي يجب أن يمتلكها القائد

- ❖ قيادة استراتيجية تهدف للحفاظ على المؤسسة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها والتعامل معها وأدائها بكفاءة وفعالية.
- ❖ قيادة معلوماتية تتيح لإدارة المؤسسة الإطلاع على أحدث التطورات في مجال عملها سواء داخلها أم خارجها.
- ❖ قيادة الأزمات قيادة المواقف الطارئة، واتخاذ قرارات سريعة تتطلب قدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أساليبها وابتكار أساليب للتعامل معها.
- ❖ قيادة العلاقات الإنسانية: دفع العاملين نحو العمل بالإقناع والتحفيز والبعد عن التسلط ومراعاة مشاعرهم والتأثير في سلوك الآخرين.

أهم القيادات التي يجب أن يمتلكها القائد

- ❖ قيادة التغيير المخطط التصور المستقبلي للمؤسسة وتحديد أهدافها بالاعتماد على التخطيط كأساس لإحداث التغيير.
- ❖ قيادة توجهها حاجات الجمهور المستهدف تعمل على تلبية حاجات الفئات المستهدفة بالاعتماد على منحنى علمي متكامل.
- ❖ قيادة الموارد البشرية وتعتمد على التخطيط لتنمية الموارد البشرية بصورة تكاملية. تسعى لتحقيق مصلحة الفرد والمؤسسة.
- ❖ قيادة الجودة الشاملة تركز على تحقيق الجودة والتنوعية في مخرجاتها وتحرص على تقديم الأفضل والأجود.

أهم القيادات التي يجب أن يمتلكها القائد

- ❖ قيادة الابتكار والبحث والتطوير تركز على منظومة البحث والتطوير في عملها لغايات الارتقاء به ورفع سويته، كما تؤكد على الإبداع والتجديد، بهدف الوصول إلى درجات عالية من الإتقان والتميز.
- ❖ قيادة المشاركة وفرق العمل القدرة على تكوين فرق العمل وإدارتها والتفاعل السليم معها والتزام المرونة في التوجيه والقيادة.

التخطيط لترجمة الأهداف التربوية البعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقق .

وضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم كيفية لمطالب وظروف المؤسسة التي يعمل معها

إدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة .

التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والتأكيد على القيام بسلوك الدور في ضوء المعايير المشتقة من الأهداف.

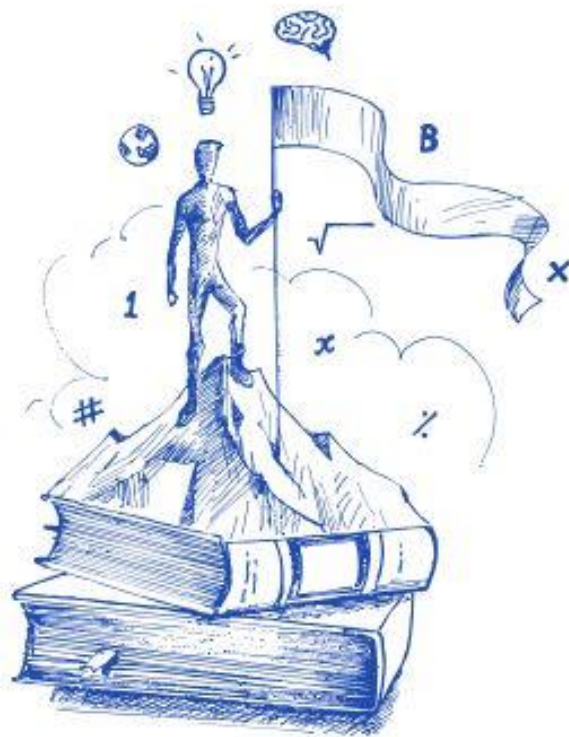
صيانة بناء الجماعة من حيث توفر إمكانيات الحراك الرأسي والأفقي، وطرق الاتصال المنظم من الاعضاء.

حراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد واللوائح والقوانين.

تهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق.

أن يكون حاكما وسيطا بين أعضاء الجماعة، وأنموذج لها في سلوكه، ورمزا لها في أداء مهماته - الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ وبما يكفل المحافظة على انضباط الجماعة.

1. أدواره تجاه طلابه، وتشتمل التدريس والتقويم، والإرشاد والتوجيه والإشراف على بحوث الطلبة ودراساتهم، وتيسير وتسهيل عملية التعلم، وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.
2. أدواره تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وتشتمل العمليات الإدارية بما فيها من مشاركة في صناعة القرارات، ورسم السياسات وتخطيط البرامج والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان والهيئات المتخصصة ، وتمثيل المدرسة أو الجامعة أو كليتها في المحافل الرسمية أو الشعبية.
3. أدواره تجاه المجتمع المحيط به، وتشمل خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع المحلي ونشر الثقافة، وتقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجامعة أو المدرسة بمؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيل دور المؤسسات الحكومية والأهلية في خدمة طلاب المدارس أو الجامعات.
4. أدواره تجاه نفسه، وتشمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، وتطوير ذاته مهنيًا من خلال الإطلاع والبحث، والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات النقاش والدورات التدريبية، وتبادل الزيارات مع زملاء.



لهذا فإن القائد الأكاديمي ينبغي أن يكون مسلحاً بالكفايات الشخصية، والمعرفية والأدائية التي تمكنه من أداء هذه الأدوار بفاعلية، إذ إن أهمية دور القائد المعاصر لم تعد قاصرة على زيادة المعرفة، بل تعداها للإسهام في تغير النظام التربوي من أجل تحقيق التعليم الملائم والوظيفي، ويجب أن يكون ملتزماً بمجتمعه لتحقيق العدل والمساواة، وينبغي عليه العمل على ترسيخ هذه القيم، ونشر المعرفة والمهارات في المجتمع.

التصور الأول: يركز على دور القائد في تعزيز إبداع الآخرين في السياق التنظيمي، وثم تطوير هذا المفهوم ضمن سلسلة من أبحاث الإبداع التنظيمي التي تطور وتبحث في التأثيرات على إبداع الموظفين، حيث إن تأثيرات القيادة تعزز من إبداع الموظف.

التصور الثاني: تصور القائد الإبداعي كمصدر أساس للتفكير والسلوك الإبداعي وكمؤسس مبدع يخلق ويدير إبداعه.

التصور الثالث: ركز على دور القائد في دمج أفكاره الإبداعية مع أفكار أخرى إبداعية متنوعة في سياق العمل، حيث يقوم القائد بتجميع العمل الإبداعي مع المساهمات الإبداعية من الآخرين؛ وهذا يسمى بالاندماج الإبداعي.

المعايير النوعية لاختيار القائد

المعايير النوعية المتعلقة بالقائد ينبغي أن تركز على:

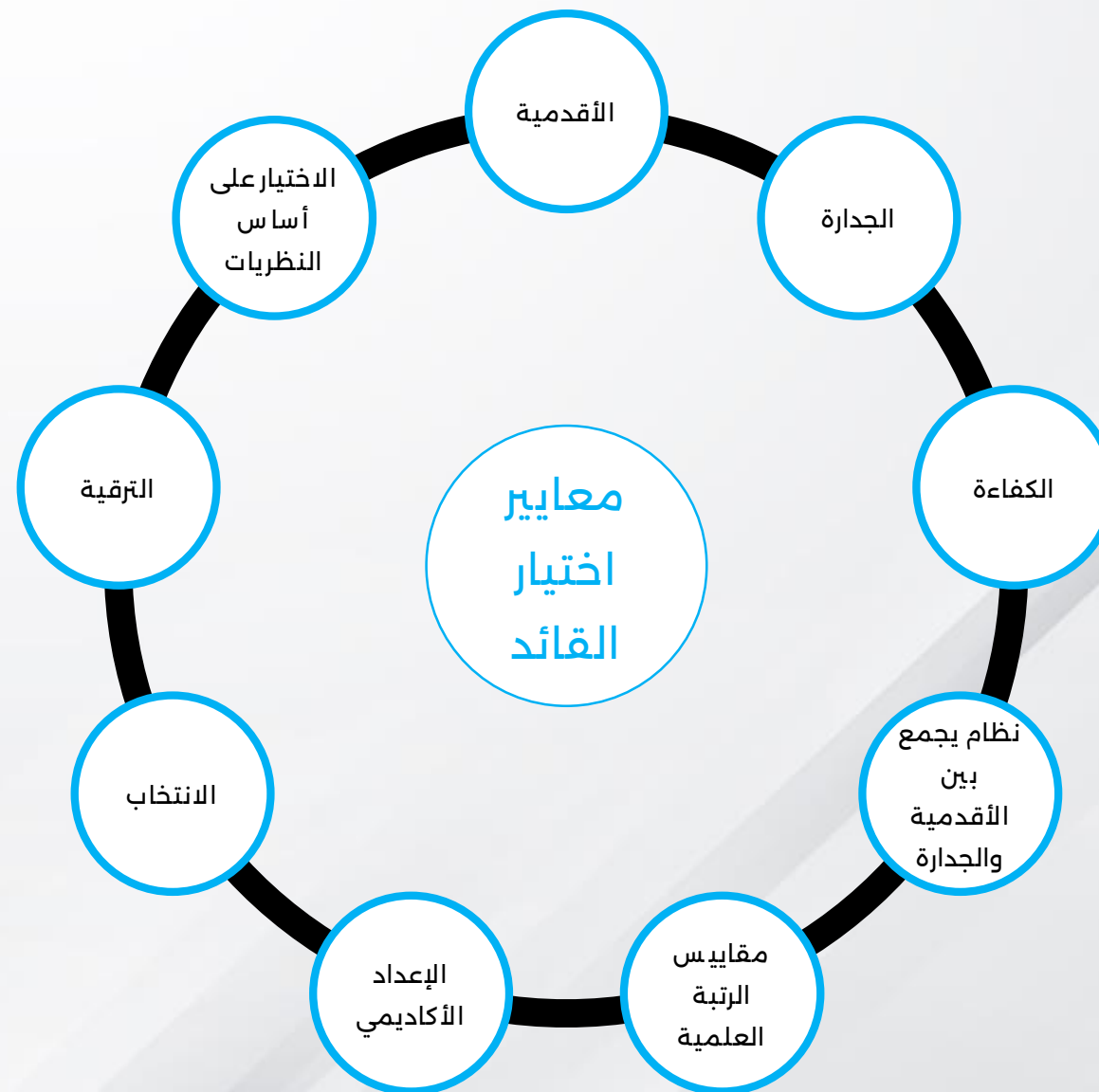
معايير اختيار القادة الأكاديميين وتشمل مؤهلاتهم ومستوى إعدادهم، وخبراتهم وإنتاجهم العلمي، ومهاراتهم



مدى توافر متطلبات تطويرهم.



طريقة متابعة أدائهم.



معايير اعتمدت لاختيار القادة الأكاديميين هي:

الأقدمية: يحبذ العاملون غالباً نظام الأقدمية في شغل الوظائف الإدارية والقيادية، وذلك لما يقدمه هذا الأسلوب لهم من تأمين ضد أي تصرف أو تجاوز أو محاباة شخصية؛ لأن الترقية تتم تبعا السنوات الخدمة، ولعل المبرر الرئيس لهذا الأسلوب هو سهولة إدارته، كما انه يزيد ولاء العاملين للمؤسسة، أما عن الحجج التي تساق ضد هذا الأسلوب فهي إن عدد سنوات الخبرة لا يعني بالضرورة اكتساب خبرة جديدة، وكذلك الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية، معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره لاعتمادهم الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة.

معايير اعتمدت لاختيار القادة الأكاديميين هي:

الجدارة، حيث يمكن تحديد جدارة الموظف في شغل وظيفة قيادية بوسيلة أو أكثر كوضع حد أدنى للمؤهلات المطلوبة، وتقديرات الرؤساء، والامتحانات التحريرية، والمقابلة الشخصية وتقييم التدريب والخبرة، وكذلك المعرفة والفهم اللذان يؤسس عليهما النشاط وإطار الظروف الذي يجب أن يؤدي خلاله تلك الأنشطة وعليه فأن الترقية المحكومة بالأداء، فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية، والمبادرة، وصواب القرارات يكون هو الأجدر بغض النظر عن كونه اسبق بالعمل في المؤسسة فالمهم الكفاءة .

معايير اعتمدت لاختيار القادة الأكاديميين هي:

الكفاءة وهي تتضمن اختيار صفوة العناصر الصالحة للقيام بأعباء المهمات الإدارية الصعبة فضلا عن تحقيق التكافؤ والمساواة بين طالبي شغل الوظائف القيادية، وهذه صفة مطلوبة لا بد من توافرها في القيادات الإدارية .

نظام يجمع بين الأقدمية والجدارة: هذا النظام يسمح بالترقية حسب الأقدمية بالنسبة إلى الوظائف الدنيا، بينما يرتبط شرط الجدارة بالترقية للوظائف العليا، فهي تتطلب حدا أدنى من سنوات الخدمة، إضافة إلى تقديم عدد معين من الأبحاث والدراسات، وتقرير إيجابي عن حسن أدائه، وتعاونه مع زملائه ورؤسائه.

معايير اعتمدت لاختيار القادة الأكاديميين هي:

مقاييس الرتب العلمية، تعد من الطرق والأساليب الفعالة في اختيار المرشحين إذا أحسن بناؤها واستخدامها ومنها استخدام اختبار الإجراء الموقفي حيث يقوم الخبراء المتخصصون بتقييم قدرة الفرد على القيادة في ضوء الأداء الذي يقوم به في موقف معين أو عدة مواقف تضم أناساً آخرين.

الإعداد الأكاديمي: وهذا الأسلوب تتبعه كثيرا من الدول المتقدمة، وتقوم على إعداد الإداريين في مؤسسات تنظم خصيصا لهذه الغاية، ويعتقد أنه من أنجح الأساليب خاصة إذا ربط بين التعليم والمهارة النظرية، والتطبيق العملي .

معايير اعتمدت لاختيار القادة الأكاديميين هي:

الانتخاب ويتم بهذا الأسلوب اختيار القيادات في المناصب الإدارية المحلية ويوجه له بعض الانتقادات، لأنه لا يعتمد على القدرة والكفاءة، والمهارة والخبرة بقدر ما يعتمد على التأثير في الناخبين كما يلجأ بعض الفائزين في الانتخابات على محاباة أنصارهم، وإذا كانت الانتخابات دورية فسيؤدي استمرارها إلى فقدان عنصر الاستقرار الإداري، أو الاستمرارية في العمل، وهو العنصر اللازم لنجاح القائد وتفهمه لشؤون عمله.

ويمكن التغلب على هذه النواقص من خلال ترشيح ذوي الكفاءات والخبرات والمهارات والاختيار فيما بينهم.

معايير اعتمدت لاختيار القادة الأكاديميين هي:

الترقية بناءً على تنسيب وتقييم الزملاء فمن المفيد أحياناً عند وجود شاغر لوظيفة أعلى اخذ رأي الزملاء فيمن يرونه أهلاً للترقية، ويفيد هذا الأسلوب في الوظائف محدودة الشواغر أو يكون الوضع في مثل هذه الظروف وضعاً تتسم فيه الشواغر، بالمحدودية مما يجعل بعض المؤهلين غير قادرين على الحصول على ترقية مناسبة، والترقية يمكن أن تتم من خلال مسارين هما من دون الأخذ بمعايير الاختيار والترقية بالأقدمية، وهذا هو الحال عندما يكون الاعتماد على النظرية الشخصية، أما الاعتماد على النظرية الموضوعية فإن الأمر مختلف تماماً؛ لأن الترقية وفقاً لهذا المفهوم تعني انتقال الموظف إلى منصب إداري أعلى، وهي بهذا تقوم على عملية الربط بين الوظيفة ومسؤولياتها ونوعية المؤهلات والخبرات اللازمة لتحسن أداء كل منها.

معايير اعتمدت لاختيار القادة الأكاديميين هي:

الاختيار على أساس النظريات: هناك عدد من النظريات تحدثت عن سمات القائد الناجح يعتمد عليها الإداريون كأسلوب عند اختيار القائد وكان لكل نظرية وجهة نظرها الخاصة ومبرراتها ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة مداخل رئيسة هي الصفات، والسلوك، والمواقف فنظريات الصفات على الرغم من أنها تعطي عدة صفات للقائد الكفو إلا أنها ليست في جميع الحالات، ثم جاءت النظرية السلوكية التي ركزت على الاهتمام بالعمل أو العاملين أو كليهما، والنظرية الموقفية التي حدد فيها شروط أو ظروف استعمال كل نوع من أنواع سلوك القادة، لذلك فإن القائد الذي تحتاجه اليوم أو في الغد، هو الإنسان القادر على إن يضيفي من قوته وشخصيته على مركزة، وليس الذي يستمد قوته من كونه شاغلا لهذا المركز، ولا بد له أن يعتني بالحاضر والمستقبل معا مع عدم إهمال الماضي، وأن يقود المؤسسة نحو الإبداع، وأهل القرن المعاصر بكل ما فيه من متغيرات وتطور هائل في سبل الاتصال والتواصل والغاء المسافات والحواجز بين القول والأفكار وسهولة انتقال التجارب البشرية يفرض على المجتمعات ضرورة البحث عن قادة مميزين بالقدرة على المبادأة والإبداع.

عملية إختيار القادة التربويين في مؤسسات التربية

تهدف عملية الاختيار إلى تعيين أفراد يتوقع لهم النجاح في المؤسسات التي سيديرونها، وتتطلب عملية الاختيار سلسلة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء:

- يتم في الخطوة الأولى تحديد الوظائف الشاغرة حيث تقوم المؤسسة التعليمية بالإعلان عن المناصب الشاغرة وعن الشروط اللازمة لتقدم هذه الوظائف وعن المواعيد المحددة لاستقبال الطلبات،
- أما الخطوة الثانية فيتم تحديد معايير الاختيار أهمها المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية وعدد الدورات التي حضرها الفرد في الإدارة المدرسية.

عملية إختيار القادة التربويين في مؤسسات التربية

- بعد ذلك يتم استلام طلبات الراغبين في الترشح المدير متوسطة في الوقت المحدد وتدقيق هذه الطلبات للتأكد من سلامة المعلومات الواردة فيها وتصنيفها،
- أما الخطوة الرابعة فهي تنظيم كشوفات بأسماء الأشخاص الذين تنطبق عليهم الشروط المعلنة، وذلك لمقابلتهم في الوقت المحدد، ثم مقابلة المرشحين عن طريق لجنة مدركة لعناصر القيادة الإدارية التربوية.
- بعد ذلك يتم تنظيم كشوفات بأسماء الذين تم مقابلتهم والإعلان عن أسماء الفائزين، ثم اتخاذ القرار باختبار نهائي من قبل مدير التربية.
- وأخيرا إعلام المقبولين بالقرار النهائي وتحديد اسم المؤسسة التي سيعمل فيها كل منهم.

في ظل التوجه نحو جودة التعليم أصبحت المؤسسات التعليمية تضطلع بأدوار أكثر جدية خصوصاً لتحقيق الجودة، وهذا يتطلب ضرورة الاهتمام بالتطوير المهني لقائد لأنه يشكل متطلباً أساسياً من متطلبات تحقيق الجودة، بحيث يتم من خلال التدريب لتهيئة الفرص للاستفادة القصوى من جهود العاملين في مختلف المستويات، داعياً إلى العمل على تصميم برنامج قوي للتعليم والتدريب؛ بغية راقبة التطورات والمستجدات التي تؤدي إلى تطوير مستويات الأداء .

أصبحت أغلبية المنظمات تحتم بتنمية مهارات وقدرات قادتها وذلك لعدة اعتبارات أهمها :

- ❖ تعقد الأعمال الإدارية واتساعها، وما يترتب عن ذلك من ضرورة توجيه وتنسيق الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمات، وهو ما تقوم به القيادات الإدارية.
- ❖ زيادة الطلب على القادة الأكفاء، لأنهم العنصر الأفضل لفعالية وكفاءة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة.
- ❖ الاتجاه نحو استخدام المثقفين وأصحاب الخبرة المتخصصة لمواجهة التحديات العالمية، والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- ❖ ضمان حيوية المنظمات وقدرتها على الاستمرار والمنافسة من خلال تنمية قدرات قادتها ومهاراتهم.

وقد تركزت وسائل التطوير المهني والإداري للقائد الأكاديمي على وجه العموم في :

- ❖ التطوير الذاتي، والمستند إلى الجهود الشخصية للقائد الأكاديمي عن طريق الإطلاع والاستماع للندوات والمحاضرات وحضور المؤتمرات وحلقات النقاش، وإجراء الدراسات والأبحاث والتأليف والترجمة.
- ❖ التطوير المؤسسي، وهو التطوير الذي تخطط له و تشرف على تنفيذه وحدة متخصصة في المؤسسة التعليمية، والتي يمكن أن توظف الدورات التدريبية المستمرة، وورش العمل وحلقات النقاش، واستضافة أساتذة زائرين وتبادل الزيارات والمشاركات البحثية ويعد التدريب أهم وسائل التطوير المهني.

التدريب

التنمية الإدارية

التنمية الذاتية

أولا - التدريب: يعرف التدريب بأنه: " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.

وتتنوع أساليب التدريب الإداري الممكن استخدامها بناء على نوع المهارات المراد إكسابها للقادة، وكذلك على مستواهم الوظيفي، وهذه تضيف مرونة كبيرة على العملية التدريبية، حيث أن إعطاء عدة خيارات في كيفية تناول الموضوع التدريبي تتيح مدى أكبر من الفائدة.

- ✓ أسلوب المحاضرة: تعني المحاضرة كمية من المعلومات توصل من شخص إلى آخر، ويعتمد في نجاحها على مهارة المدرب في الإلقاء وإنصات المتدرب وتعتبر من أكثر الأساليب استخداما لبساطتها.
- ✓ أسلوب دراسة الحالة: يقوم هذا الأسلوب على الممارسة الفعالية الموضوعات التدريب المعروضة من خلال تعريض الأفراد المشاركين إلى مشكلات إدارية واقعية معينة، ثم يطلب منهم تحليلها والوصول إلى حل مناسب والهدف الرئيسي منها، يتمثل في تدريب القادة على التفكير والتحليل المنطقي المشكلات حقيقية.

- ✓ المؤلفات والمواد التدريبية المطبوعة ويعتبر هذا الأسلوب أيسر وأسهل الأساليب التي يستفيد منها القائد في تنمية مهاراته، وتعد من أكثر الأساليب المستخدمة بحيث يضطلع على ما بين يديه من مواد ومؤلفات مطبوعة في جميع حقول المعرفة.
- ✓ أسلوب تقمص الأدوار في هذا الأسلوب يقوم المتدرب بأداء دور القائد، والذي يبرز فيه آرائه واتجاهاته اتجاه مشكلة معينة يدور حولها النقاش من قبل الأفراد الآخرين، تحت توجيه وإشراف المدرب.
- ✓ أسلوب سلة القرارات: يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب الفرد على عملية اتخاذ القرار، ويعتمد هذا الأسلوب على وضع المتدرب في موقع المدير وتم تعريضه الحالات ومشكلات إدارية ويطلب منه اتخاذ القرار فيها، ثم يوضع له نقاط الضعف والقوة في قراراته، وبالتالي تحسن قدراته ومهاراته القيادية
- ✓ أسلوب المباريات الإدارية حيث أن الفكرة الأساسية في المباريات الإدارية هي محاولة تمثيل الواقع ببناء نموذج يربط بين المتغيرات الأساسية في المواقف التي تواجه الإدارة في ظروف معينة، ويترك للإدارة ممثلة في الفرق المشتركة في المباراة أن تتخذ قرارات المواجهة هذه المواقف.
- ✓ أسلوب التدريب الحسي: هذا النوع من التدريب يرتبط بمفهوم العلاقات الإنسانية، ويعطي مزيدا من فهم الذات وفهم الآخرين مدركا لمشاعرهم، مما يعمق الإحساس لدى المدير بمشكلات الأفراد، فيعمل على حلها وزيادة قدراتهم وإنتاجيتهم.

ثانيا : التنمية الإدارية: وتعرف بأنها : نشاط مخطط ومستمر، يهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين والقادة، من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية. وتسعى التنمية الإدارية لتحقيق أهداف رئيسية أهمها :

- ❖ تحديد الاحتياجات اللازمة من القيادات، كما ونوعا لمواجهة الاحتياجات المتجددة والمتزايدة والناجمة عن عمليات التوسيع في أنشطة المنظمة فضلا عن عمليات الإحلال والترقية.
- ❖ تنمية مهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولي مهام المناصب الإدارية.
- ❖ رفع الروح المعنوية للقادة وتنمية ولاءهم وانتماءهم للمنظمة.

أساليب تنمية المهارات القيادية

ثالثا - أسلوب التنمية الذاتية: وتعني التنمية الذاتية أن يدرك القائد وبنفسه نقاط القوة في سلوكه القيادي، ومواطن ضعفه أو الجوانب التي تمثل قصورا لديه، فيتعرف عليها ويفهمها ويجتهد وبشكل شخصي في التغلب عليها وتجاوزها ، ويعتبر أسلوب التنمية الذاتية نوع من التقدم والتطور الذي يخطط له القائد أو الفرد بنفسه وبمحض إرادته ورغبته، ويقوم بتنفيذه بمفرده أو بالإستعانة بالآخرين في جد وحماس، وصولا إلى ما يصبوا إليه في الحياة بصفة عامة وفي العمل بصفة خاصة، وهذا الأسلوب لتطوير المهارات القيادية للقادة لا يرتبط بمواقف محددة مثل البرامج التدريبية، وإن استند إلى برامج معينة تكون بمثابة الركيزة التي ينطلق منها إلى أفاق أوسع، بالإضافة إلى أن هذا النوع من الأساليب تتطلب تحديد أهداف واقعية للنمو تستند إلى احتياجات فعلية تدفع القائد إلى التثقيف الذاتي والاستمرارية في التعليم والتقويم الذاتي للإنجازات والتغلب على الأخطاء، والعمل الجاد والمثمر .

وعليه فإنه لكي يحقق القائد الفعالية الإدارية المطلوبة عليه أن يتعدى الحد الأدنى من المعارف والعلوم والمهارات التي اكتسبها من دراسته الأكاديمية في إحدى الكليات أو المعاهد العليا، بل يجب عليه أن يتعلم بصفة مستمرة، وأن يكتسب خبرات ومهارات جديدة لكي يمارس العمل القيادي في إطار رؤية متجددة وملائمة للظروف والتحديات، ويتطلب ذلك أن يضع لنفسه برنامجا لتطوير مهاراته وقدراته الإدارية والقيادية والفكرية استنادا إلى تجارب الآخرين واستلهامها لمبادئ الإدارة الحديثة.

إن من أهم الأسس التي تساعد القادة على التعلم واكتساب المهارات القيادية في ضوء التطورات هو تحديد قدرتهم على القيام بواجباتهم الأساسية بنجاح، لذلك على المنظمات اليوم التوجه نحو الاهتمام بالأساليب التي من شأنها إعداد القادة وتنمية وتطوير مهاراتهم، وذلك من خلال إشراكهم في برامج تدريبية تخصصية وتأهيلية، والعمل على تنميتهم ذاتيا من خلال دفعهم نحو الاضطلاع المستمر على الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بميادين العمل المختلفة، إضافة إلى إشراكهم في كافة الدوريات العلمية من أجل وقوفهم على كافة المستجدات الجديدة، وإثارة حماسهم ورغبتهم وتمكينهم من ممارسة أعمالهم ونشاطاتهم بما يتلاءم مع المقاييس المطلوبة والبحث بشكل دائم على إدخال الأساليب الحديثة والمتطورة لتنمية مهارات القادة المختلفة.



Thank You



- بوتغان، ليلي(2017).أساليب إعداد القادة وتنمية مهاراتهم، مجلة تاريخ العلو، 1(8)، 25-26.
- ثابت، جمال(2009).خصائص وسمات المدير القائد في الألفية الثالثة. أعمال مؤتمرات إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 211-230.
- خليفه، امنه(2007). تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- صبر، علاء (2023). معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 1(728)، 751-782.