

نظريات القيادة التربوية

ELD 723

Prepared by Dr. Alaa Tariq Eldmrar

Lecture 1



القيادة التربوية

تُعد القيادة من المتطلبات الأساسية والضرورية التي لا بد من امتلاكها من قبل المدراء والقيادات في المؤسسات التعليمية، وعليه فلا بد من النظر إليها بأنها إحدى المقومات الأساسية التي تتجلى أهميتها في مختلف المجالات الإدارية التي تشمل عمليات التخطيط وصنع القرار والتوجيه والإشراف بالإضافة إلى تقويم الأداء.



المحتويات

- ❖ المقدمة
- ❖ وظائف الإدارة التربوية العشر
- ❖ مفهوم القيادة
- ❖ عناصر القيادة
- ❖ مفهوم القيادة التربوية وعناصرها
- ❖ أهمية القيادة التربوية
- ❖ أنواع التأثير في القيادة التربوية
- ❖ مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي
- ❖ مصادر سلطة التابعين (المرؤوسين)
- ❖ متطلبات القيادة التربوية
- ❖ مقومات القيادة التربوية
- ❖ الخاتمة

حظيت القيادة الحديثة باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والمسؤولين عن العمل الإداري في مختلف العصور والحقول المختصة في ظل التطورات التي شهدتها القرن الواحد والعشرين، نتيجة لقناعاتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بأن ما يحدث الفارق في مجالات فاعلية المدارس هو قياداتها.

ونظرًا لأهميتها في إنجاز المهام، وتحقيقها للأهداف من خلالها قدرتها على التأثير في الآخرين عبر الإرشاد والتدريب والحكمة وتنسيق الفهم الدقيق وسرعة البديهة وتوحيد الجهود والتحفيز المباشر وغير المباشر، فالمؤسسات التعليمية التي تهتم بموضوع القيادة كنموذج إداري تسهم في توجيه السلوك الإداري وتحديده، إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات التعليمية.



إن القيادة الحديثة أولوية في جدول أعمال سياسة التعليم، فهي تلعب دورًا مهمًا في تحسين النتائج في المؤسسات التعليمية من خلال قدرتها على التأثير في دوافع وقدرات العاملين، وكذلك قدرتها على التأثير في المناخ المنظمي والبيئة التعليمية لتحسين الكفاءة والفاعلية، والمساواة في التعليم.

وإذا كانت الإدارة التربوية التي ولدت بشكل علمي عام (١٩٤٦)، متكئة على مفاهيم ومبادئ ونظريات الإدارة العامة التي كانت قد ولدت عام (١٩١١) على يد فريدريك تايلور، فإن القيادة التربوية هي الأخرى لم تبصر النور إلا بعد أن نضجت مفاهيم القيادة في حقل الإدارة العامة. ولذا، يبدو منطقيًا أن نناقش مفهوم القيادة في حقل الإدارة العامة ونوضحه أولاً، ليتسنى لنا الولوج إلى مفهومها في حقل التربية والتعليم. وما من شك في أن القيادة التربوية تتضمن تعامل القائد التربوي مع العاملين في المنظمة التربوية التي يقود (مدرسة، مديرية تربية، كلية، جامعة) لتحقيق أهداف هذه المؤسسات التعليمية.

ذكر الباحثون في ميادين الإدارة العامة، والإدارة التربوية، والقيادة، أن أياً من رجل الإدارة أم القائد، لا يستطيع تحقيق أهداف منظمته إلا من خلال قيامه بعشر وظائف، وهي:



وظائف الإدارة التربوية

وفيما يتعلق بالمعنى الاصطلاحي للقيادة، فإن الباحثين في العلوم الادارية لم يتفقوا على تعريف واحد لهذا المصطلح. وانما تباينت آراؤهم تبعاً لنوعية الدراسة، وبيئة المنظمة. ففي حين تناول بعض الباحثين القيادة من زاوية الخصائص الشخصية، أو الصفات الشخصية للقائد، فقد تناولها آخرون من ناحية استخدام القائد للسلطة، وتناولها فريق ثالث من حيث القدرات والمهارات الشخصية للقائد. ولهذا يبدو سهلاً على الفهم عدم اتفاق الباحثين والمفكرين على تعريف واحد للقيادة، وتأسيساً على ما سبق، فقد ظهر للقيادة تعريفات متعددة، ولكنها كبيرة التشابه.

وربما كان همفيل (Hemphill, ١٩٤٩) أول من عرف القيادة، إذ رأى بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة.

ويشير كنعان (١٩٩٥) إلى أن القيادة ظاهرة اجتماعية وتربوية ونفسية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد والجماعة التي يقودها، وترتبط بوجود هذا القائد بين الجماعة، ومثلما أنه يؤثر فيها، فإنه يتأثر بها، وتعمل القيادة على إيجاد التفاعل الاجتماعي، بغية تحقيق الأهداف المشتركة.

معنى القيادة اللغوي: القيادة في اللغة العربية هي مصدر من الفعل، **قاد**، ومنها **القائد**، وهو الذي يتولى توجيه الناس. وأشار ابن منظور الى أن مصطلح القيادة يعني **القود** وهو نقيض السوق، فالقود من أمام والسوق من خلف. كما تعني القيادة أيضاً الأخذ بالزمّام، والسير به نحو غاية مرسومة والقائد لدى العرب الأقدمين تعني المرشد والدليل والهادي.

وإذا رجعنا إلى الفكر اللاتيني واليوناني لتحديد مفهوم **القيادة leadership** من الفعل اليوناني **Arbien** أي بمعنى **يبدأ** أو **يقود** أو **يحكم**، وهذا يتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** والذي يعني **يحرك** أو **يقود**، وكانت تطلق على رجل الدولة الأول، الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد.

أما في اللغة الإنجليزية، فإن **القيادة leadership** هي الاسم من الفعل **Lead** الذي تتضمن معانيه **يقود**، ويتقدم غيره، ويحتل المركز الامامي، ويكون في الطليعة، ويسيطر على شخص سيطرة تامة، ويملك قيادة شخص، ويحمل شخص على أن يتبعه من غير تفكير، ويدل على الطريق. وقد ورد في المعجم الوسيط أن القائد Leader كل من يقود، وهو الهادي والمرشد والزعيم ومنها قائد الوحدة العسكرية وقائد الفرقة الموسيقية.

ينظر الباحثون في علم الادارة الى الوظيفة الرابعة من هذه الوظائف؛ التوجيه (Directing) أو (Guiding) بأنها وثيقة الصلة بوظيفة القيادة الإدارية (Administrative Leadership).
ويقصد بهذه الوظيفة إصدار إرشادات عامة أو تفصيلية، للموظفين بغية تحقيق أهداف التنظيم وتختلف هذه الإرشادات في طبيعتها كلياً عن عملية إصدار الأوامر، التي تعكس الممارسة الفعلية للسلطة الإدارية.
وهذه الطبيعة لوظيفة التوجيه تتماشى تماماً مع طبيعة القيادة الإدارية التي تعتمد على السلطة غير الرسمية في عملية توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين وظيفتي التوجيه والقيادة الإدارية، حتى أنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة. إن التأريخ لاستخدام مصطلح القيادة يشير إلى أن السبق فيها كان للمجال العسكري قبل أن يستخدم في المجال المدني، بعد ذلك بقرون. ولم يبدأ الاهتمام الفعلي بدراسة هذا المصطلح إلا في أواسط القرن العشرين.

وهكذا يتضح أن القيادة تشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

- ❖ **القائد:** وهو أحد أفراد المجموعة المتميزين يمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولايتهم الطوعي واستجاباتهم وتفاعلهم، كما يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة. وعليه، فلا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.
- ❖ **الجماعة:** وهم مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما، ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق هذا الهدف، ويدينون له بالولاء والطاعة.
- ❖ **الهدف:** ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.

على إن ما ينبغي تأكيده هو أن مفهوم القيادة Leadership في جوهره أوسع وأشمل من مفهوم الإدارة Administration ، وإن السلوك القيادي أوسع من السلوك الإداري. وعليه فإن كل قائد هو بالضرورة إداري، ولكن العكس ليس صحيحاً على أن محور عملية القيادة هو التأثير Influence ويقصد به السلوك الذي يقوم به القائد (وأحيانا الجماعة)، ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين (الجماعة) بالطريقة التي يريدها القائد ويختلف التأثير عن القوة Power التي تكون إذعائياً، قسرياً، كما يختلف التأثير عن السلطة Authority ؛ التي تعد قوة شرعية تمنح للقائد بقرار، أو بتعليمات رسمية.

القيادة التربوية

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 أهداف مؤسستهم على الوجه الأكمل.

وعليه، فإن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القائد التربوي، وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعاية العاملين معه، وتقديم العون والمساعدة لهم.



مفهوم القيادة التربوية

تعرف **القيادة التربوية** على أنها مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة.

وتعرف **القيادة التربوية** بأنها المقدرة على الموازنة بين حاجيات المؤسسات التربوية وحاجيات الأفراد، والقائد هو من يستطيع الوقوف على عناصر الموقف لتفعيل قدرات الأفراد وتحفيزهم، وتحديد العوامل التي يمكن أن يؤدي تغييرها إلى تحقيق الأهداف، وعلى مستوى السلوك.

ويمكن **تعريف القيادة التربوية** بأنها علاقة اجتماعية وإنسانية وعملية تقوم بين القائد والعاملين معه ضمن قنوات اتصال فعالة بينه وبين هؤلاء العاملين، تهدف لاتخاذ القرارات عن طريق استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية من أجل تحقيق الأهداف.

واستناداً إلى التعريفات السابقة، يتضح أن للقيادة مجموعة من العناصر الأساسية، التي تعرف بعناصر القيادة التربوية، وهي:

- ✓ القائد **Leader**: وهو الشخص الذي يتميز عن زملائه، ويتصف بقدرته على التأثير فيهم وقيادتهم.
- ✓ الجماعة المرؤوسين **Subordinates**: وهم مجموعة من الأشخاص العاملين في المنظمة، ولديهم الاستعداد التام لإطاعة القائد.
- ✓ الهدف **Goal**: وهو المقصد أو الغاية التي يسعى الأشخاص جميعاً بما فيهم القائد إلى تحقيقها عن طريق التأثير في سلوكهم.
- ✓ الموقف الظرف **Situation**: وهو بيئة الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إذ لابد من وجود ظرف، أو مناسبة لممارسة (القائد) دورة في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص، وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير.

كما ويذكر بعض الباحثين أن القيادة التربوية تقوم على عدة عناصر أساسية والتي تتلخص بما يأتي :

- ❖ **وجود جماعة منظمة من الأفراد**، وهذه الجماعة تختلف عن الجماعة العادية من خلال تباين مسؤوليات أعضائها، ووجود شخص بين أفرادها يمتلك القدرة على التأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمجموعة.
- ❖ **عملية التأثير الايجابي**: الذي يقوم به القائد نحو المجموعة، إذ تعد القيادة مفهوماً فردياً يتطلب تميزاً من القادة والعاملين، وقد يكون هذا التميز ضمنياً أو صريحاً، ومؤقتاً أو ثابتاً، ويتم التأثير لزيادة حماس العاملين والالتزام لديهم، وبدون وجود التأثير الإيجابي فإن جهود القادة تذهب سدى، فالقائد يؤثر ليستطيع توجيه نشاطهم في الاتجاه المطلوب، لتحقيق أهدافه وأهداف المجموعة.
- ❖ **الوسائل المستخدمة والتنسيق بين أعضاء المجموعة**: إن جوهر القيادة هي أن يقوم القادة بقيادة الآخرين والتنسيق فيما بينهم وترأسهم عن طريق العديد من الوسائل، أي أنهم يقومون بأنشطة وممارسات متعددة من أجل توجيه الآخرين أو التأثير فيهم، ومن أبرز هذه الوسائل المستخدمة التدريب والإرشاد والتمكين والتعليم، ومع غياب هذه الوسائل لا توجد قيادة فعالة.
- ❖ **التوافق**: ويكون من خلال السعي لإنشاء التوافق بين أهداف القائد وأهداف المجموعة لمنع حدوث أي تعارض بين ما يرغب به وما ترغب به المجموعة .

أهمية القيادة التربوية

تبرز أهمية القيادة التربوية من خلال فهم الفروقات الفردية بين الأفراد وبين الإدارات، فإذا كانت الإدارة التربوية معنية بتسيير العمل في المؤسسات التربوية بشكل روتيني، فإن القيادة التربوية معنية بالتطوير والتجديد، وإضفاء الصبغة الحيوية على العمل، ومد جوانب العمل بالروح المعنوية والمتعة والاستمتاع بما يقوم به الفرد، وتنقله من الوضع الستاتيكي الثابت إلى الوضع الديناميكي المرن.

ويبرز دور القيادة التربوية في المساهمة في إنتاج الفرد الفاعل والمنتج بالمجتمع، والقادر على التعامل والتفاعل مع الحياة من خلال توسيع المدركات له لمواجهة العقبات التي يتعرض لها والصعوبات، فالمدير يجب أن يكون له صفات تميزه عن غيره من أعضاء الهيئة التدريسية، كونه قائداً تربوياً، فهو القادر على التأثير والتغيير، فالقائد يجعل من إدارته للمؤسسة أنموذجاً يحتذى به في توفير البيئة الملائمة لتعزيز الابتكار والتطوير، كما أنه يعي طبيعة البيئة المحلية والعادات والتقاليد لتلك البيئة، ليتعامل معها بالشكل الصحيح، والعمل على استشعار العاملين والمتعلمين على تقدير المجتمع المحلي، والتعاون مع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية لتسهم في المساعدة على التغيير الإيجابي والفعال.

أهمية القيادة التربوية تبرر بما يلي:

- **المبادرة:** فالقائد هو الشخص الذي يبادر إلى العمل من خلال إيصال السياسات، وطرح الخطط إلى العاملين معه، ثم يباشر العمل على أرض الواقع.
- **الدافعية:** يلعب القائد دورًا فعالاً ومحفزاً في توجيه اهتمامات العاملين وتحفيزهم بالمكافآت المالية وغير المالية، وبالتالي يحقق أهداف العمل.
- **التوجيه:** فالقائد يكون المرشد على العاملين معه، بالطريقة التي تساعدكم على أداء أعمالهم بكل فعالية وكفاءة، كما يوفر الثقة فيما بينهم لتكون اللغة المساعدة على إنجاز العمل من خلال التعبير عن الامتنان لجهودهم في العمل، وشرح دورهم بكل وضوح، وإعطائهم مبادئ توجيهية لتساعدكم على العمل، ومن المهم أيضاً سماع العاملين فيما يتعلق بشكاواهم ومشكلاتهم.
- **الإبداع في الأداء:** ويبرز دور القائد هنا في إيجاد الآلفة والتعاون المتبادل بينه وبين العاملين، لتحقيق أفضل أداء ممكن عبر طرح الأفكار والتشاور ووضع الخطط التي تساعد في السعي لتحقيق الأهداف.
- **بناء بيئة العمل:** ينبغي على القائد أن يضع في الاعتبار تفعيل العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين لبناء بيئة فعالة، ويجب أن يكون لديه اتصالات شخصية معهم، وينبغي الاستماع إلى مشكلاتهم وحلها، ويجب أن يعاملهم معاملة إنسانية.

إن محور العملية القيادية هو التأثير، فضلاً عن إشارتها إلى مصطلحين آخرين هامين، وذي علاقة مباشرة بالقيادة وهما القوة والسلطة إن فهم هذه المصطلحات الأساسية الثلاث، يسهل فهم العملية القيادية.

وفي ما يلي توضيح لهذه المصطلحات الثلاث:

- ✓ **القوة Power:** وتعني القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، الذي قد يكون إذعانا قسرياً.
- ✓ **السلطة Authority:** وتعني القوة الشرعية التي تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى العاملين، وهذا يتم إما بقرار أو بتعليمات رسمية.
- ✓ **التأثير Influence :** وهو سلوك يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر فرد آخر بالطريقة التي يريد بها الفرد المؤثر أو القائد.

إن للتأثير ثلاثة أنواع وهي:



- التأثير بواسطة السلطة الرسمية
- التأثير بواسطة السلطة غير الرسمية
- التأثير بواسطة السلطتين الرسمية وغير الرسمية

التأثير بواسطة السلطة الرسمية:



من يستمد القائد سلطته الرسمية **Formal Authority** مكانته الوظيفية في التنظيم، ويمكن أن يستخدم سلطته هذه كأداة من أدوات التأثير على العاملين. وتتمثل هذه السلطة في الشكلين التاليين:

(أ) **سلطة ممارسة الثواب Authority of Reward** : أي لجوء القائد للجوانب القانونية في إثابة العاملين في التنظيم، ومن ثم التأثير في سلوكهم بموجب هذه الجوانب.

(ب) **سلطة ممارسة العقاب Authority of Coercion** : أي لجوء القائد للجوانب القانونية في معاقبة العاملين في التنظيم، ومن ثم التأثير في سلوكهم بموجب هذه الجوانب.

التأثير بواسطة السلطة غير الرسمية

يستمد القائد سلطته غير الرسمية In-Formal Authority من بعض السمات والخصائص التي يتميز بها، وفي الوقت نفسه يحظى هذا القائد بدعم وقبول العاملين معه لسلطته. إن اجتماع السمات والخصائص الشخصية في شخص هذا القائد، فضلاً عن دعم وقبول العاملين معه لسلطته، تعطيه سلطته التأثير غير الرسمية، والتي تعرف بقوة التأثير أو القوة غير الرسمية (الشخصية)، وتتمثل هذه السلطة في الأشكال التالية:

- ❖ القوة المستمدة من المعرفة والخبرة.
- ❖ القوة المستمدة من الشخصية، والنتيجة عن السمات والخصائص الفسيولوجية والسيكولوجية التي يتحلى بها الفرد.
- ❖ القوة المستمدة من الوضع الاجتماعي، ومصدرها الذات والمجتمع.
- ❖ القدرة على الثواب وإعطاء الدعم المادي والمعنوي للآخرين.
- ❖ القدرة على العقاب أي حجب الدعم المادي والمعنوي أو اتخاذ إجراءات تأديبية لمستحقيها.

التأثير بواسطة السلطتين: الرسمية وغير الرسمية:



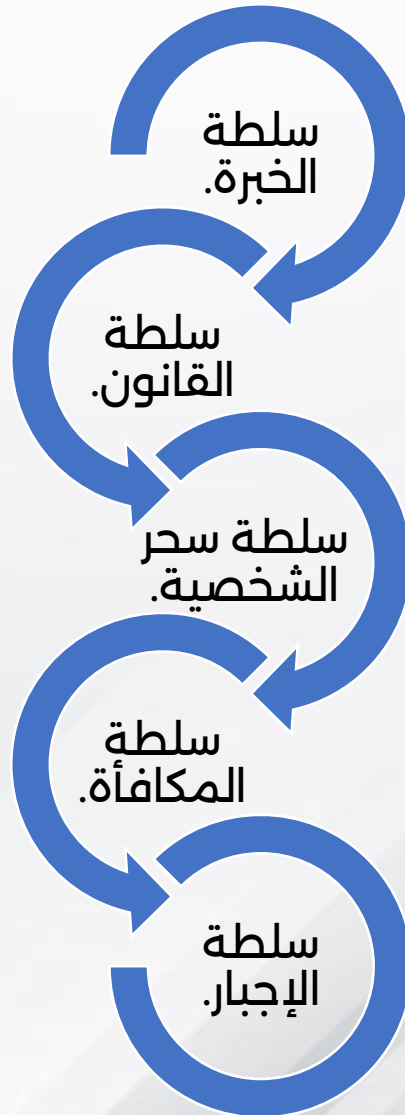
ويقصد بذلك لجوء القائد للسلطة الرسمية في الوقت الذي كان المفروض فيه أن يستخدم السلطة غير الرسمية، أو أن يلجأ للسلطة غير الرسمية في الوقت الذي كان من المفروض فيه أن يستخدم السلطة الرسمية. إن الاتجاه المعاصر للقيادة الإدارية التربوية يؤكد على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد، لما له من تأثير كبير في العملية القيادية. ويقصد بهذا المفهوم السلوك القيادي، بأنه تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها.

التأثير بواسطة السلطتين الرسمية وغير الرسمية:

ويتكون هذا السلوك القيادي من المكونات التالية:

- ✓ المبادأة التي تعني امتلاك القائد لزمam الموقف أو الأمور.
- ✓ العضوية ويقصد بها اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه.
- ✓ التمثيل : أي تمثيل القائد لجماعته ودفاعه عنها.
- ✓ التكامل ويعني العمل على تخفيف حدة الصراع والتوتر بين أعضاء الجماعة.
- ✓ التنظيم: ويقصد به تحديد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه
- ✓ العلاقات التي تحكم طبيعة العمل: سواء بين القائد والعاملين معه، أو بين العاملين أنفسهم.
- ✓ السيطرة أو الرقابة وتعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
- ✓ الاتصال : ويقصد به تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة.
- ✓ التقدير : ويعني تأييد القائد أو مخالفته لأعضاء الجماعة.
- ✓ الإنتاج: ويقصد به تحديد مستويات الجهد والإنتاج لأعضاء الجماعة.

مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي :



وحتى يتمكن القائد من القيام بعملية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه يجب أن يتمتع بسلطة تميزه عن غيره من الأفراد، وتعتمد هذه السلطة على نوعين رئيسيين هما مصادر رسمية سلطة المكافأة، وسلطة الإكراه، أو الإكراه وسلطة القانون)، ومصادر غير رسمية (سلطة الخبرة، وسلطة المرجعية التي تسمى أحيانا بسلطة الشخصية).

وتتلخص مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي فيما يلي:

مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي :

وتتلخص مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي فيما يلي:

قوة المكافأة Reward Power: ومصدرها كما يتضح من اسمها المكافأة، وتتبع من القدرة على منح مكافأة (مكافآت)، سواء أكانت مكافأة مالية، أم معنوية. وعليه فإن قوة المكافأة تعني استجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر، لأنها ستوفر له منافع وفوائد إيجابية، وعليه فالشخص الذي يستطيع توفير مكافآت يراها غيره ذات قيمة، سيكون له سلطة فوق هذا الغير. ويقصد بالمكافآت هنا، أي شيء ذا قيمة بالنسبة للغير، فقد يكون ذلك المال، أو التقدير والثناء، أو تخفيف واجبات العمل، أو الصداقة، أو غير ذلك. وفي مجال القيادة التربوية تتضح هذه السلطة من خلال قدرة الإداري التربوي على تقديم مكافآت لمرؤوسيه، كالمعلمين مثلاً. وهنا يطيع المعلم الإداري لأن للإداري القدرة على منحه مكافأة ما.

مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي :

وتتلخص مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي فيما يلي:

قوة الإكراه، أو الإكراه Coercive Power : ومصدرها كما يتضح من اسمها الإكراه، أو الإكراه أو القسر، وتنبع من القدرة على إيقاع العقوبة. وعليه فإن قوة الإكراه أو الإكراه تعني استجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر لأنها ستباعد عنه بعض العقوبات. وعليه فالشخص الذي يستطيع إيقاع العقوبات على الآخرين سيكون له سلطة على هؤلاء والعقوبات المقصودة قد تكون بدنية أو وظيفية، وقد تكون نفسية. وفي مجال القيادة التربوية هذه السلطة تتضح من خلال قدرة الإداري كمدير المدرسة، أو المشرف التربوي على إيقاع العقوبات على المعلمين. وهنا يطيع المعلم المدير، أو المشرف لأن لهذا الإداري القدرة على إيقاع العقوبة عليه.

مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي :

وتتلخص مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي فيما يلي:

قوة القانون Legitimate Power : وتستمد قوة القانون، أو القوة الشرعية كما تسمى أحياناً من المركز الذي يشغله المدير. فالمركز الذي يشغله المدير، يمنحه هذه السلطة، أو أن المرؤوس ينفذ الأوامر، لأنه يعتقد بأن مركز المدير يخوله امتلاك هذه السلطة. إذا سلطة القانون أو القوة الشرعية تتضمن الحقوق الرسمية (السلطات الرسمية) التي يملكها شخص ما بسبب مركزه الرسمي أو دوره الرسمي في المؤسسة وبالطبع فإن هذا النوع من السلطة شديد الارتباط، بالنوعين السابقين من المكافأة والإجبار. ذلك أن من يملك سلطة القانون غالباً ما يملك سلطة تقديم المكافآت، وسلطة إيقاع العقوبات. وفي مجال القيادة التربوية فإن المعلم قد يطيع توجيهات المدير أو المشرف ويستجيب لطلباته في مجال العمل لأنه يعتقد أن المركز الوظيفي الذي يشغله هذا الإداري، يعطيه السلطة لإبداء مثل هذه التوجيهات.

مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي :

وتتلخص مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي فيما يلي:

قوة سحر الشخصية Referent Power : ويسمى بعضها بقوة المرجعية، وأحياناً يشار لها بقوة الكاريزما، وتنتج من القوة الشخصية، والقدرة على الإقناع والجاذبية أو ما يسمى بالسحر الذي يمتلكه الشخص وعليه فإن قوة سحر الشخصية أو السلطة المرجعية تعني استجابة أو طاعة شخص ما، لرغبات شخص آخر لأن هذا الشخص (الآخر) يملك مقومات وخصائص وصفات شخصية محببة للشخص الأول. إن سلطة الشخصية تتضمن الإعجاب الذي يبديه شخص بشخص آخر بحيث يرغب الشخص الأول في أن يصبح مثل الشخص الثاني، فيحاول تقليده. وعليه فإذا ما أعجب شخص بآخر فإنه قد يعدل من سلوكه واتجاهاته بما يتلاءم مع سلوك ذلك الشخص واتجاهاته. وهكذا تبدو سلطة سحر الشخصية لهذا الشخص في التأثير على معجبيه ومحبيه دونما فعل مباشر.

وفي مجال القيادة التربوية، فإن مظهر هذه السلطة يتبدى من خلال طاعة المعلم للمدير، واستجابته لرغباته لأن المدير يمتلك مقومات شخصية، تجعل المعلم يتقبل سلطته طواعية، كمصدر للإعجاب والتقدير وعليه فالمعلم مفتون بالمدير، ومعجب به ويرغب في الحصول على استحسانه ورضاه، كما يرغب في أن يكون مثله.

مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي :

وتتلخص مصادر سلطة عمل القائد الإداري التربوي فيما يلي:

سلطة الخبرة Expert Power : تنبع قوة الخبرة من امتلاك المدير للخبرة الكافية، في موضوع ما. وهنا يسهل تقبل الآخرين للمدير ، وانصياعهم له حينما يجدون عنده خبرة متميزة، لا بل وتفوق بكثير ما لديهم. وعليه فإن قوة الخبرة، تعني استجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر لأن الأخير يمتلك خبرة كافية ومهارات متميزة ومعرفة دقيقة في جوانب العمل ، ولأن هذا الشخص الخبير يعرف ما لا يعرفه الآخرون أو يتفوق عليهم في المعلومات والمهارات في مجال العمل. ولذا، فإن هذه الخبرة والمعلومات تصبح بالنسبة له مصدراً للسلطة. وفي مجال القيادة التربوية، فإن هذا النوع من السلطة يتضح من طاعة المعلم أو أي مرؤوس يعمل في جهاز التربية والتعليم واستجابته لرغبات المدير أو أي إداري (تربوي وأوامره لأن للمدير معرفة وخبرة متميزتين، ومهارات في مجال العمل تفوق ما لدى المعلم (المرؤوس).

مصادر سلطة التابعين (المرؤوسين) :

في سبيل فهم عملية التأثير في القيادة، يبدو من الضروري النظر ليس إلى فهم عملية التأثير التي يمارسها القائد فوق العاملين معه (المرؤوسين) فحسب، بل لابد من إدراك وفهم عملية التأثير العكسي وهي تلك التي يمارسها التابعون (المرؤوسون) على رئيسهم.

وفي هذا المجال، يرى جاري يوكل (Yukl1981) إلى أن فهم عملية التأثير في القيادة تتطلب مراعاة تأثير القائد على المرؤوسين وأيضاً تأثير المرؤوسين على القائد والتي يطلق عليها القوة المعاكسة Counter power أو التأثير العكسي Upward Influence ، وتعمل هذه القوة المعاكسة على تقييد وتحجيم ممارسة القائد لقوته.

اعتماد القائد على المرؤوسين:

وقد يتخذ هذا الاعتماد صوراً متعددة ويكون أكثرها وضوحاً عندما يكون القائد منتخباً من قبل المرؤوسين، ويمكن إبقاؤه أو عزله بحسب ما يرويه مناسباً لهم. وعلى الرغم من أن هذا الاعتماد يأخذ عدة أشكال، إلا أن الشكل الأساسي عندما يكون فيه القائد محتاجاً إلى رضا المرؤوسين عنه، وذلك لأن المرؤوسين/ الموظفين يستطيعون إحالة أي قائد لا يقوم بمهامه بالشكل المطلوب واختيار قائد بدله منه، وفي حال لم يثق القائد الجديد بأداء واجباته يستطيع الموظفون أن يستبدلوه بقائد آخر ذي قدرة عالية على القيام بمهامه.

وبذلك يصبح المدير كجزء من وحدة المرؤوسين، ويتفاهم معهم من أجل بقائه في منصبه، والحصول على رؤية جيدة من قبل المرؤوسين، فتصبح المصلحة مشتركة بين القائد والمرؤوسين وذات أهمية بالنسبة إلى الطرفين. إن القادة يمتلكون فرصاً كثيرة لممارسة تأثيرهم والتلويح بقوتهم اعتماداً على خبرتهم وجاذبيتهم ومكانتهم الشرعية، إلا أن هذه القوة سرعان ما تزول عندما يخفق هؤلاء القادة في إشباع حاجات مرؤوسيهـم والإيفاء بتوقعاتهم. وعليه، فإن الشكل الرئيس للاعتماد يتمثل في الحاجة إلى إرضاء التابعين من أجل الاحتفاظ بمركز القيادة.

تقييم القائد من قبل المرؤوسين :

ويرتبط بمسألة اعتماد القائد على المرؤوسين مسألة أخرى ذات علاقة جوهرية وهي تقييم القائد من قبل المرؤوسين على أن هذا التقييم يصبح أكثر تأثيراً وأهمية حينما يكون رسمياً وجاداً، ويتقرر بناء عليه حوافز القائد ومكافآته، وسمعته الإدارية والأهم من كل هذا فرص ترقيته إلى مواقع قيادية أعلى وأفضل وعلى أي حال، فإن المنظمات نادراً ما تسمح للمرؤوسين بتقييم قادتهم وفي معظم الأحيان فإن المرؤوسين يؤثرون على تقييم قادتهم بطرق غير مباشرة. ذلك إن المرؤوسين هم أساس إحراز أي نجاح أو بقاء للمنظمة واستمرارها، من خلال أدائهم الجيد لعملهم، ويكون هذا التقييم على سمعة القائد، وعناصر ارتقائه إلى وظيفة أفضل من وظيفته الأصلية. وإذا كانت المنظمة ناجحة، سوف يكتسب القائد السمعة الحسنة، بأنه قائد فعال وله القدرة على إدارة المنظمة بشكل ناجح. وفي حالة عدم قيام الموظفين بأعمالهم على النهج المطلوب، فإن المنظمة ستفشل فشلاً كبيراً ، وبالتالي ستتأثر سمعة القائد بأنه قائد لا يمتلك الجدارة لأداء عمله نجاح. وعليه، فلا بد للقائد أن يقيم أداء المرؤوسين ويتحقق من مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي يتعين على المنظمة القيام بها، وأدائها على أكمل وجه. وفي المقابل، فإذا ما تراخى العاملون في أداء أعمالهم وقللوا من إنتاجيتهم، وأكثروا من الشكاوي والتظلمات للقيادات الإدارية العليا، وهددوا أو نفذوا الاعتصامات والإضرابات، فإن من شأن هذه الممارسات أن تهدم سمعة القائد.

تشكيل تنظيم أو اتحاد من قبل المرؤوسين:

إن تشكيل تنظيم من قبل المرؤوسين، واتخاذ قرار جماعي في إنشاء اتحاد أو جمعية، يشكل قوة ضغطاً على القائد عند تضارب مصالح عمل القائد مع المرؤوسين. وقد يكون هدف اتحاد الموظفين الحصول على حوافز مادية ومعنوية تحمي الموظف لتلبية احتياجات المرؤوسين وحمايته من الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة، مما يشعر المدير بالضعف داخل المنظمة، إذ يعد شكلاً من أشكال تخلي المدير عن كثير من مهامه ومن الممكن أن يؤثر هذا الاتحاد في سمعة المنظمة، أو يقلل من إنتاجها، وذلك نتيجة لتعارض المصالح بين القائد والمرؤوسين. ولعل القوة المعاكسة تتعزز هنا أكثر وأكثر عندما يشكل واحد أو أكثر من المرؤوسين تحالفاً مع شخص متنفذ أو مع أشخاص أقوياء في المنظمة، كالزملاء أو الرؤساء الأعلى من قائدهم، أو حتى مع أناس متنفذين من خارج المنظمة، أو مع هيئات ذات علاقة كالنقابات والجمعيات، وجماعات الضغط، وجماعات المصالح، والتي من شأنها أن تمارس ضغطاً على القائد أو على رؤسائه.

وقد صنفت مصادر القوة المعاكسة (قوة المرؤوسين) إلى ما يلي:

تحكم المرؤوسين بالمعلومات المهمة:

إن سهولة وصول المرؤوسين إلى المعلومات الحيوية، وامتلاكهم لها، وبخاصة تلك المعلومات التي يحتاجها القائد (أو) الرؤساء الأعلى منهم وظيفياً، لاتخاذ القرارات وتسهيل إدارة المنظمة، يشكل أحد مصادر القوة المعاكسة للمرؤوسين على رؤسائهم. إن هذه الميزة المعلوماتية لدى بعض المرؤوسين قد تشكل خطورة أحياناً على المنظمة والقائد معاً. إذ قد يعتمد بعض المرؤوسين أحياناً إلى تشويه المعلومات التي تقوم عليها المنظمة، أو استغلالها للضغط على المدير. وفي أحيان أخرى يستغل المرؤوسون المعلومات كوسيلة لإقناع ذوي القوة والنفوذ أو الرؤساء الأعلى ببعض جوانب الضعف لدى قائدهم/ رئيسهم. وبذلك يزيد من شعور المرؤوسين بأن لديهم القدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتزيد من مسؤوليات المرؤوسين في المنظمة في حين الذي يعجز المدير عن حل هذه المشكلات بسبب قصور مسؤولياته في المنظمة.

وقد صنفت مصادر القوة المعاكسة (قوة المرؤوسين) إلى ما يلي:

الخبرة والجدارة لدى المرؤوسين في إدارة الأزمات وحل المشكلات:

إن تمتع بعض المرؤوسين بالخبرة والجدارة والمهارات الخاصة تزيد من اعتماد القائد عليهم، خاصة إذا تعذر وجود أي بديل لهذا المرؤوس ليحل مكانه. وتحدث القوة المعاكسة عندما يحقق المرؤوس درجة كبيرة من الجدارة والخبرة وتسهيل أمور العمل مما يؤدي إلى زيادة اعتماد الرئيس على المرؤوس. ويزداد الوضع على القائد صعوبة إذا ما صاحب ذلك قدرة المرؤوس على الانتقال إلى مؤسسات أخرى للعمل. إن الأصل في أمر كهذا أن يكون القائد نفسه هو من يمتلك الخبرة والكفاءة العليا والمهارات المتطورة في عمله، مما يمنحه موقعاً أعلى، وراتباً أكثر من مرؤوسيه وذلك مقابل استخدام خبرته في مجال الإشراف على سير العمل.

وقد صنفت مصادر القوة المعاكسة (قوة المرؤوسين) إلى ما يلي:

حقوق المرؤوسين في معرفة قوانين المنظمة وأنظمتها وتعليماتها:

إن شعور المرؤوسين بالأفضلية على قائدهم فيما يتعلق بمعرفتهم الدقيقة للقوانين التي تحكم عمل المنظمة وأنظمتها وتعليماتها يمثل مصدرا آخر مهما من مصادر القوة المعاكسة ويكون مثل هذا الشعور في أبهى صورته. يتم تعيين قائد جديد لمنظمتهم، يبرزونه حذقا ودراية. ويعد هذا المصدر من أخطر المصادر التي يمكن أن تظهر، وذلك لأن هذه المرحلة تقوم على كشف العوامل لما يتولد لدى القائد بأنه عديم الخبرة، وأنه عاجز عن القيام بوظيفته بتنظيم العمل. وهذا يؤدي إلى تفاقم الصراعات داخل المنظمة بين المرؤوسين والقائد وتسبب هذه الصراعات عرقلة نجاح السلطة وفشل المنظمة وتشويه سمعتها.

استخدام المرؤوسين لأساليب النفاق والمداهنة والإخلاص والرياء:

يلجأ بعض المرؤوسين إلى استخدام النفاق والرياء والمداهنة، في سبيل كسب ود القائد، ومن ثم السيطرة عليه، وتحقيق المنافع الشخصية، وخاصة تلك التي تكون بغير وجه حق، ويظهرون موافقتهم على كل ما يقوله القائد ويعبرون عن استحسانهم لكل سلوكياته، ويدعمون جميع خطته وتصوراتهم بغض النظر عن منطقيتها وعقلانياتها وأهميتها للمنظمة. ويبرز استخدام هذا الأسلوب تجاه القائد المدير الذي يقوم على رئاسة المرؤوسين بهدف الحفاظ على وظيفته، فإذا كانت المداهنة على حساب العمل ورضا المدير، فالمرؤوس ينجح في تحقيق مراده، وإذا كانت المداهنة والنفاق بشكل يبدو حقيقياً للمدير، فهذه تفيد المرؤوس في تحقيق علاقة جيدة مع المدير الذي يرأسه.

وهناك طرق أخرى يلجأ إليها بعض المرؤوسين من أجل تحسين العلاقة مع المدير، ومنها: إثبات المرؤوس لقائده بأنه شخص يمكن الاعتماد عليه بشكل جيد، بالإضافة إلى إبداء إخلاص المرؤوس لمديره، وبخاصة إذا كان هناك انتقادات ضد المدير أو معارضة لسياساته. ويستخدم هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين لتجنب حالات الغضب والوصول إلى أعلى الرتب لدى المدير فبعض المديرين يواجه الموظف المشكلة بالصوت العالي والإهانات، ويقوم الموظف باستخدام أسلوب التودد لدى المدير في العمل بهدف تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه في العمل.

متطلبات القيادة التربوية



تتطلب القيادة التربوية الناجحة أن تكون مرنة وقابلة للتطوير لنجاح المؤسسات التعليمية، كما وعلى القائد أن يختار الأسلوب المناسب للتعامل مع المعلمين ومختلف العاملين معه، وفق النظرية الظرفية كاستجابة للموقف ولحاجات الطلبة والمعلمين، وعلى القائد أن يستخدم أسلوب الإبلاغ، والتفويض، كما أن عليه أن يمتلك الكفاءات، والقدرات التي تساعد على تغيير استراتيجياته بحسب الظروف الجديدة خاصة في ظل انتشار تكنولوجيا المعلومات الرقمية.

كما تتطلب القيادة التربوية من القائد أن يكون يمتلك عدة صفات وهي:

١. **النزاهة:** وينبغي ألا تنعكس النزاهة فقط في تقارير تقييم المعلمين، وإنما في كل العمليات التي تتم داخل المؤسسة التربوية.
٢. **القدرة على التفويض:** وهي تشير إلى منح بعض المسؤوليات للعاملين، إذ تتضمن العملية التعليمية العديد من المواقف المتباينة التي تتطلب سرعة في الإجراء والمعالجة.
٣. **الوعي الذاتي:** وهو يشير إلى أهمية الدور المنوط بالقائد التربوي ، وحساسيته للمواقف ، وتأثيره الكبير على الكثير من الأطراف.
٤. **الشجاعة:** إذ إن المؤسسة التربوية كالمدرسة كمثال هي نموذج مصغر للمجتمع، باختلاف مستوياته الفكرية والاجتماعية المتباينة، والتي قد ينشأ من خلالها العديد من المواقف والصراعات التي تتطلب أن يكون القائد فيها يمتلك الشجاعة الكافية لإدارة تلك الصراعات، والتخفيف من آثارها.
٥. **الاحترام:** تعد معاملة الناس باحترام من أهم النقاط التي يتوجب على القائد القيام بها، إذ يتطلب من القائد التربوي التواصل مع مختلف أطراف المجتمع وخلق الثقة فيما بينهم، وتوظيف وتوجيه إمكانياته لخدمة هذه المؤسسة التعليمية.

إن القيادة التربوية هي مقدرة الفرد القائد التربوي على التأثير في سلوك فرد أو جماعة للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة، وهذا التأثير، الذي هو محور عملية القيادة التربوية، لا يأتي إلا من خلال السلوك القيادي المشبع بالجوانب الفنية. إن فن القيادة التربوية لا يتأتى إلا من خلال مجموعة من المقومات هي:



- ❖ مقومات ذات علاقة بشخصية القائد
- ❖ مقومات ذات علاقة بالجماعة المرؤوسين
- ❖ مقومات ذات علاقة بالمنظمة

مقومات ذات علاقة بشخصية القائد، ومنها :

١. أن يتمثل القائد السلوك القويم، وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
٢. أن يتحلى القائد بالصدق والعدل والمصراحة والجرأة والشجاعة والصبر والثبات على المواقف والابتعاد عن المزاجية
٣. أن يتقن القائد فن التأثير في المرؤوسين، وحثهم على الابداع والابتكار.
٤. أن يعتمد القائد الى التعزيز الايجابي وألا يلجأ الى التهديد والترهيب.
٥. أن يسعى الى اقناع المرؤوسين بتوجهاته من خلال تفسير هذه التوجهات وتعليلها، عملاً بمبدأ اعرض ولا تفرض.
٦. أن يحسن القائد استخدام البيانات والمعلومات، وبشكل منظم.
٧. أن يفعل مبدأ مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات.
٨. أن يستخدم الشورى في عملية حسم القرارات وأن يعي أن التصويت الذي يعد عنصراً أساسياً للديمقراطية السياسية، لا يكون كذلك للديمقراطية التربوية. إذ لا يمكن حل المشكلات التربوية بأغلبية الأصوات.
٩. أن يفعل برنامج تقييم الاداء، وأن يعي ان معيار الاعمال بخواتيمها.



مقومات ذات علاقة بالمنظمة، ومنها :



١. أن يكون للمنظمة رسالة واضحة وأهداف محددة تنسجم مع فلسفة المجتمع، وتتفق مع رؤيته.
٢. أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي؛ محدد المعالم، وواضح، وبسيط وأفقي.
٣. أن يتوفر في المنظمة نظام اتصال فعال.

مقومات ذات علاقة بالجماعة المرؤوسين، ومنها :



١. أن يتوافر لدى المرؤوسين الحد الأدنى من الكفايات اللازمة لإنجاز العمل.
٢. أن يتوافر لدى المرؤوسين الاستعداد لإطاعة القائد.
٣. أن يؤمن المرؤوسون بأهداف المنظمة.
٤. أن يعترف المرؤوسون بالقائد، وبأهليته على قيادتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمنظمية.

الخاتمة

تؤدي القيادة التربوية دورًا مهمًا في الارتقاء بمستوى المؤسسات التعليمية، إذ تعد القيادة التربوية جوهر العملية الإدارية وقلبها، فمن خلالها يمكن التمييز بين المؤسسات التعليمية الناجحة وغير الناجحة، إذ تقوم بتوجيه الأفراد من خلال التأثير والتأثر بهم.

ويعتبر العنصر البشري عاملاً مهماً وحيوياً في سير المؤسسات التربوية بفعالية وكفاءة، فكفاءة وقدرة الأفراد تعد أمراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، ويعتمد نجاحها على العمل الجاد، وتعتمد أيضاً إدارة العاملين بشكل كبير على نوعية القيادة التي تملكها المؤسسات التعليمية، فالقيادة عبارة عن رابط يساعد على العمل سوياً.



Thank You