



# التوجهات الإستراتيجية لتدريب القائد التربوي "نظرة عصرية ورؤية تحليلية"

إع-داد

عيسى فلاح ذياب العازمي

إشراف

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

## التوجهات الإستراتيجية لتدريب القائد التربوي "نظرة عصرية ورؤية تحليلية"

إع-داد

عيسى فلاح ذياب العازمي

إشراف

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

مقدمة البحث :

تنمو التربية وتتطور بشكل كبير، وتتطور المؤسسات التربوية بسرعة من خلال هؤلاء الذين يعملون مع بعضهم البعض كفريق واحد للوصول إلى تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم من أجل التخطيط للمستقبل، وعليه فإن القادة التربويين عليهم أن يتذكروا ما حدث للعملية التربوية في الوقت المعاصر، وأن يفكروا أيضاً فيما يجب عمله، وأي نوع من التربية سنحتاج في المستقبل ولكي نستفيد من التقدم التكنولوجي الهائل عليهم ألا ينسوا أي نوع من المعرفة الضرورية نحن نحتاجها، والمهارات الصحيحة، والمعلومات التي هي أساسيات النجاح للماضي والحاضر والمستقبل.

والأنظمة التربوية الحديثة والتي تعتمد أساساً على معلومات جديدة وتكنولوجيا حديثة قد تطورت بشكل كبير، والعالم اليوم يدخل مرحلة جديدة وعصرًا حديثًا فريداً من نوعه ويشتمل على وجهات نظر مختلفة، وتصورات عدة، ومؤسسات للمعلومات، ومهارات اتصال، واختلافات حضارية بالإضافة إلى حاجات الأفراد المختلفة.

وعلى هذا فإن الكيان العضوي لأي مؤسسة اجتماعية أو تربوية – مدرسة – يحتاج إلى تفاعل مع البيئة المحيطة، فالتربية البيئية – جزء هام من العملية التربوية – وهناك مميزات لبيئة المؤسسة الداخلية التي يعمل فيها الأفراد تؤثر على اتجاهاتهم، وقيمهم، وإدراكاتهم، وذلك لتمتعها بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، وهذه المميزات للبيئة الداخلية للمؤسسة تتمثل في المناخ التنظيمي لها، والمدرسة على سبيل المثال تعتبر كياناً عضوياً يحتوي على مجموعة من الأفراد يعملون معاص للوصول إلى أهداف تربوية محددة، والظاهرة المؤسسية التنظيمية هي

جانب وظيفي وبنائي : أي وجود مجموعة من الأفراد في مؤسسة واحدة وحدث تفاعل اجتماعي لوجود مصلحة مشتركة وأهداف تربوية واحدة.

ويعد مدراء العموم ومديرو الإدارات التعليمية هم القادة التربويون الذين ينفذون ما يشرع عليهم من صانعي السياسة التربوية من خلال العمل الدعوي والتفكير المستمر يستطيع هؤلاء القادة بالتعاون مع غيرهم أن يعملوا معاً - على مختلف مستوياتهم - ويضعوا الأهداف المرجو تحقيقها، وهؤلاء القادة يحتاجون إلى توجيهات فاعلة وإدارة عليا تملي عليهم كل جديد ليطبق في الميدان التعليمي، من أجل مواكبة تقدم العصر، وملاحقة الشعوب المتقدمة، والتعايش مع التطورات في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والديمقراطية، والحقوق الإنسانية للمواطنين، وموضوع حقوق الإنسان يفضل ممارسته في ضوء الديمقراطية، وذلك لأن كل واحد منا عنده جزء من السلطة والحديث الشريف هنا واضح ودقيق "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"، فكل واحد منا له قدر من السلطة يمارسه.

ومصر كأبي بلد في العالم سوف يتعرض إلى عدة تغيرات في مختلف المجالات في المستقبل وكما حدث في الماضي والحاضر، هذه التغيرات ليست إرادية وهذه التغيرات ستحتاج إلى إستراتيجيات جديدة لمواجهتها وهذا سيتطلب من القادة التربويين وضع أولويات لمنهاج المستقبل للنظام التربوي، ونتيجة لذلك فإن النظام التربوي في مصر يواجه تحديات تربوية والتي تحتاج إلى التعامل الناجح معها، وهذه بعض مجالات التحديات : الديمقراطية، حقوق الإنسان، الثورة التكنولوجية، المواطنة، والبيئة المحيطة (التربية البيئية).

ويعد مجالاً القيادة والموارد البشرية من أهم المجالات في العصر الحديث، باعتبار أن القيادة هي الموجه الأساس للكيان الذي تقوم عليه الموارد البشرية، فأى مؤسسة قامة لا تتشكل الآن من خلال مجموعة مكونة من (الأفراد) فقط؛ بل قد تتمايز في مواهبها وتتعارض في توجهاتها . والقيادة لناجحة هي التي تستطيع أن تتكيف مع البيئة، وتستجيب للمسؤوليات، وتستثمر طاقات تلك الموارد البشرية، لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة . ومن خلال الإطار النظري لهذه الدراسة سنتناول جانبين هما:

وتعرف القيادة التربوية بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي لي الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي

والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

وحدد المفهوم الحديث للقيادة التربوية بأنه إستراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاماً له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المخ تلفة التي يتكون منها النظم . وإستراتيجية القيادة التربوية هذه تقوم على أربعة مبادئ، هي مبدأ النظام الكلي، ومبدأ الأهداف، ومبدأ المشاركة والالتزام، ومبدأ الأداء.

والقيادة التربوية مفاهيمها التي تميزها ومعاييرها الخاصة بالنجاح، ولها قانونها الأخلاقي للسلوك. فالقيادة التربوية في ثقافتها جماعية التوجه تؤكد العمليات الجماعية في كل ممارساتها؛ وإن هناك دوراً فاعلاً يفترض أن تقوم به؛ إذ تتمحور القيادة التربوية حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي بما فيها من معلمين وتلاميذ ومناهج وأبنية وغيرها من مدخلات يفترض أن يتم تفعيلها لتحقيق مخرجات تربوية تتسجم مع أهداف النظام التربوي.

والتمتع بالصفة القيادية لا يكون بمجرد التحلي بصفات وسمات محددة فقط، بل يتجلى فن القيادة في الدور الذي يؤديه القائد في التأثير إيجاباً على سلوك الآخرين، فلا يكون قائداً لأنه ذكي أو ما هر أو مفكر أو مخلص فحسب، بل لأن ذكائه ومهارته وأفكاره تعد في نظر العاملين معه ضرورة لتحقيق أهداف المجموعة . بذلك يتحول القائد من رجل مفروض على مرؤوسيه إلى رجل يحبه الناس ويحترمونه ويتعاونون معه ويخلصون له، مما يزيد من تأثيره عليهم، فتصبح مجموعته أكثر إنتاجاً وفعالية.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي :

### ما أهم التوجهات الإستراتيجية لتدريب القائد التربوي؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أهمية تنمية المهارات الإدارية للقائد التربوي؟
- ما أهم أساليب التدريب في الوقت الحاضر؟
- ما ملامح البيئة التدريبية الناجحة؟
- ما أهم ركائز التوجهات الإستراتيجية للتدريب؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تحقيق ما يلي :

- إبراز أهم التوجهات الإستراتيجية لتدريب القائد التربوي في الوقت الحاضر وذلك من خلال:
- أهمية تنمية المهارات الإدارية للقائد التربوي.
- أهم أساليب التدريب في الوقت الحاضر.
- ملامح البيئة التدريبية الناجحة.
- ركائز التوجهات العصرية.

أهمية البحث:

تتمثل في كونه :

- يمكن أن يكون مصدراً ملائماً لعملية التعليم في المستقبل، ومن ثم يسهم في إنجاز الأهداف التربوية التي من الممكن أن تتلاءم مع طبيعة القرن الذي نعيشه الآن.
- يسهم في زيادة وعي القادة التربويين تجاه أمور المستقبل ومن ثم يتسنى لهم التخطيط لهذا المستقبل.
- يساعد القادة التربويين في اكتساب وجهة نظر أفضل لدورهم في المستقبل.

منهج البحث :

لكي يحقق البحث أهدافه ويجب عن تساؤلاته استخدام المنهج الوصفي.

**أولاً : أهمية تنمية المهارات الإدارية للقائد التربوي :**

- فعاليات التنمية الإدارية تشجع المديرين على التوسع في تجاربهم ومعارفهم الوظيفية والاجتماعية عموماً.
- إيجاد كادر إداري يساعد في دفع الاقتصاد القومي للأمام ويكون منافساً قوياً تدعمه أنظمة ولوائح محلية تساعد في التطور وحرية التحرك.
- جعل القيادات الإدارية أكثر إيماناً بأهمية التدريب والتطوير وتعمل على تصميم البرامج والفعاليات التطويرية للجيل الثاني من القيادات ولعموم الموظفين ولا سيما من يواجهون المواطن.

- إمكانية انتقال القيادات من موقع لآخر وهم مزودون بالمعرفة والمهارة والتجربة مما لا يؤثر سلباً على مسار العمل بسبب تغيير القيادات.
- يجب أن ترافق تنمية المهارات الإدارية أساليب متطورة في تقويم أداء القيادات وإنجازاتهم مما يدفع فيهم الحماس الأقوى.
- والمديرون يكتسبون المهارات الوظيفية والسلوكية من الممارسة في وظائفهم فقط لا يعنى حرمانهم من المناهج الأخرى في تطوير قدراتهم ومعارفهم ويمكن لأجهزة الخدمة المدنية السعودية أن تنتهج العديد من الأساليب التي نوردتها فيما يلي :
- التطوير عن طريق ممارسة العمل في الوظيفة والوظائف التي من المخطط أن يشغلها المدير . وهنا يخضع المدير لتوجيه من مدير أعلى منه في الهرم الإداري هو الموجه الوظيفي Mentor.
- التنمية عن طريق الخبرة الأكثر شمولية والتي تتمثل في التناوب الوظيفي Job Rotation أو التكليف أو في الإثراء الوظيفي أو عن طريق إعادة تصميم الوظيفة Job Redesign.
- التدريب الرسمي بالالتحاق بفعاليات تدريبية توازي متطلبات الوظيفة القيادية.
- التنمية الذاتية الموجهة التي تزيد من النضوج الوظيفي للمدير . وهنا يحتاج القائد إلى موجه / راعي وظيفي Mentor وإلى أخصائي التنمية الإدارية ليربط نشاط التنمية بأهداف الجهاز . ويحتاج المدير القائد إلى دراسة وتحليل قدراته ومهاراته في ضوء مسؤوليات وظيفته واختصاصات الجهاز وهو ما يطلق عليه تحليل الذات.
- التخطيط للموارد البشرية، وتحديد احتياجات المستقبل وتصور اليوم.
- الدقة والشفافية في اختيار وتعيين الأفراد ممن يبشرون بالتميز مستقبلاً.
- ترشيد نظم الرواتب والمكافآت منعاً لأي استقالات أو طلبات للنقل ممن يتم اختيارهم لبرامج التنمية الإدارية.
- العلم بروح الفريق وتحديث أنظمة العمل.
- تحسين فرص المستقبل الوظيفي والبحث الجاد عن طرق غير تقليدية لزيادة فرص الترقية للمتميزين بحيث لا تكون الترقية اعتماداً على الشواغر من الوظائف ، بل يجب أن تكون هناك ترقية شخصية تعتمد على الأداء المتميز.

- تمكين المديرين من تنمية ملكاتهم وقدراتهم الوظيفية والسلوكية مع المقدره على التشخيص والتحليل.
- توسيع دائرة علاقات المديرين مع بعضهم في فعاليات تطويرية وتدريبية مشتركة وكذلك توسيع علاقاتهم مع المجتمع واللجان الوزارية التي قد يشاركون فيها.
- إكساب القيادات مهارات فعلية في التبصير وفي التفاوض وكسب الطرف الآخر بحيث الجميع يكسب.
- لفت نظر القيادات بمهمتهم الكبيرة أن يكونوا القدوة الأخلاقية لموظفي الجهاز وأن يكون التزامهم قائماً على الإيمان والعقيدة والتزامات العربي الأصيل في الأخلاق والتعامل الإنساني.
- اكتساب المهارة في التوفيق بين غايات الجهاز ودواعي الاستجابة لطموحات الموظفين وما أكثرها حجماً وتعددًا في المجتمع المعاصر.
- يكون المدير هو القدوة في احترام الأنظمة وعادات العمل الإيجابية وذلك من خلال فض الممارسات المالية والإدارية غير السليمة.
- يكتسب المهارة في توجيه الجيل الثاني من المديرين وحفزهم على الانطلاق بقدراتهم نحو الإبداع والتفوق.
- تفويض الصلاحيات وصنع القرار ومساعدة الموظفين في مواجهة المسئوليات بشجاعة وعن معرفة.
- ولا شك أن المستقبل سوف يشهد تحولات كبيرة في اتجاهات التنمية الإدارية خصوصاً في مجال العلاقات الدولية وانتقال السلطات وأساليب معرفة الرأي العام وفي مجال تقديم المعلومة والمشورة.

## ثانياً : أساليب التدريب في الوقت الحاضر :

### ١- المحاضرة :

تهدف المحاضرة بنوعها سواء التلقينية أو النقاشية إلى نقل المعلومات الجديدة وهي بالتالي تتطلب تحديداً دقيقاً لموضوع المحاضرة وما تتناوله من نقاط رئيسية وفرعية يمكن ربطها ربطاً متكاملًا.

ويتميز هذا النوع من الأساليب بتوفير الوقت بالنسبة للمدرب إذ أنه يستطيع أن يحاضر في مجموعة كبيرة في وقت واحد كما أنه يوفر وقت المتدرب إذ يحصل على المعلومات دون الرجوع إلى المراجع.

ويؤخذ على هذا الأسلوب (المحاضرة) أنها تعتبر وسيلة اتصال من جانب واحد كما يستخدم المتدرب حاسة واحدة هي السمع وبذا يكون ما يختزنه الدارس من المعلومات ضئيل.

### ٣- دراسة الحالة :

ويتلخص هذا النوع من أساليب التدريب في عرض مشكلة من المشاكل التي يفضل أن تكون واقعية من البيئة المحيطة ويطلب من المتدربين وضع الحلول لهذه المشكلة ويمكن أن يتم هذا من خلال مجموعات العمل التي يقوم المدرب باختيارها تبعاً لما يراه من ظروف من بين المتدربين ويمكن أن تتم من خلال الأداء الفردي وفي حالات أخرى تتم بكل من الطريقتين ويجري المدرب مقارنة بين رأي الفرد ورأي الجماعة حتى يظهر للمتدربين مدى تأثير فاعلية الجماعة على الأفراد ودراسة الحالة كأسلوب تدريبي ليس بالضرورة أن تكون حالة واقعية بل يمكن في كثير من الأحيان كتابة حالات وهمية تتطبع بطابع الواقعية وذلك لدراسة مواقف إدارية مدروسة مرغوب في توصيلها إلى المتدرب وأياً كانت الطريقة التي ستستخدم في الحالة فهي تسعى إلى تعميق أفكار وسياسات إدارية معينة يرغب المدرب في توصيلها إلى المتدرب بطريقة أكثر قرباً إلى الممارسة والاشتراك في إبداء الرأي.

### ٣- تمثيل الأدوار :

هو أسلوب جديد يمثل سلوكاً تمثلياً حيث يقوم فريق من الدارسين بتمثيل مواقف تعبر عن مشاكل فعلية في مجال العمل أو تتناول المشكلة من زوايا مختلفة في محاولة لإيجاد الحلول في القطاعات المختلفة.

#### ويهدف هذا الأسلوب إلى :

- العمل على إتاحة الفرصة للمتدربين لممارسة سلوك جديد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- ممارسة مهارات الإصغاء والاستجابة.
- ممارسة مهارات استقبال وإعطاء التعليقات.



#### ٤ - المباريات الإدارية :

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 المباريات أن تتخذ قرارات لمواجهة هذه المواقف. والهدف من المباراة هو إمكان استخدامها كأداة من أدوات التدريب لرجال الإدارة وتركز المباراة عادة على عمليات اتخاذ القرارات. وتختلف المباريات الإدارية تبعاً لطبيعة نشاط المنظمات وتحاول المباريات تمثيل المواقف التي تواجه رجال الإدارة طبقاً لمجال عمل كل منهم.

#### ٥ - تدريب الحساسية :

ويستخدم هذا النوع من التدريب بدرجة مؤثرة في تغيير الذات ويهدف إلى الوصول بالفرد إلى النقطة التي يشعر فيها الفرد بأنه في حاجة إلى أحداث تغيير لذاته ويتطلب هذا النوع من التدريب درجة عالية من رغبة الفرد نفسه في قبوله. حيث يعتمد هذا النوع من التدريب على ما يلي :

(أ) اختيار عدد محدد من الأفراد.

(ب) عقد البرنامج في مكان إقامة (معزول عن العمل والأسرة) لمدة تتراوح بين أسبوعين وثلاثة أسابيع.

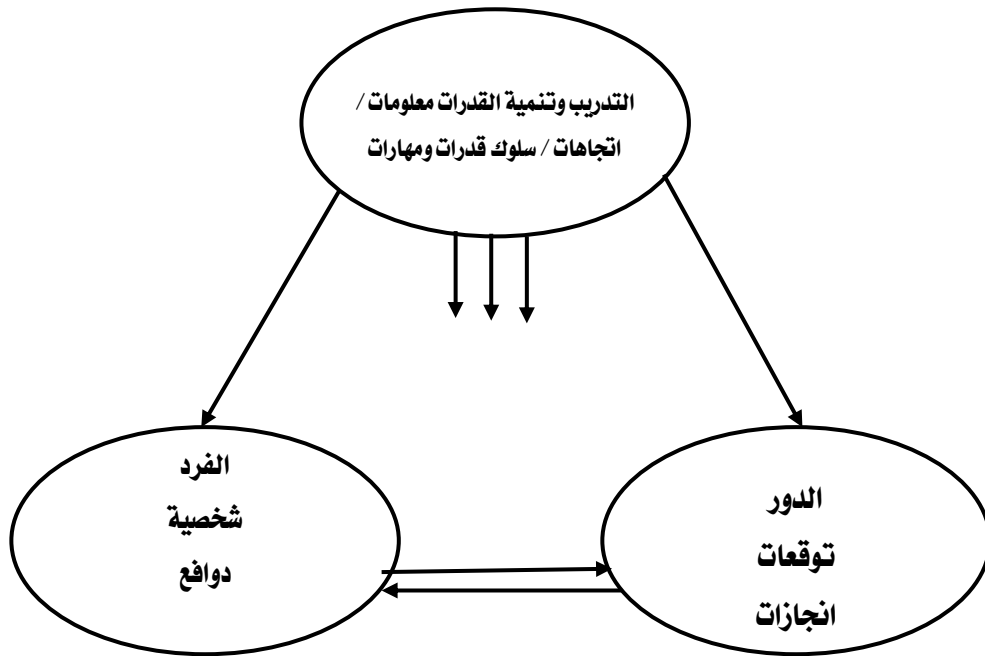
وتعتمد فلسفة هذا التدريب على فكرة أن مجموعة الأفراد إذا ما تواجدت لا بد لها من أن تبحث عن قائد حتى يتم لها التواجد الفعلي ولذلك نجد أن القيادة تتحدد من خلال البقاء سواء بأن يفرض القائد نفسه أو تختاره المجموعة على نفسها بحيث تبدأ الشخصيات الحقيقية لأفراد المجموعة في الظهور، ولما كان الجميع في مثل هذه التدريبات سواسية من حيث الأهمية بالنسبة لدورهم في البرنامج وحيث أن الفرد لا يرى عيوبه وإنما يراها الآخرون لذلك فإنه كلما زادت عيوب فرد كلما توحدت الأنماط السلوكية لباقي الأفراد في المجموعة في محاولة إصلاح دون وعي منها وبذلك ينتهي كل مشترك من خلال ملاحظة سلوكه مع الجماعة إلى التعرف على عيوبه الشخصية، وبذلك تكون بداية الطريق إلى التغيير قد اتضحت أمامه.

ومن العيوب التي أخذت على هذا النوع من التدريب :

أ) أنه يؤدي أحياناً إلى إحداث بعض الأمراض النفسية ولذلك يفضل وجود بعض المختصين في التحليل النفسي.

ب) أن التغيير السلوكي هو تغيير وقتي مرتبط بانتهاء البرنامج وبعدها يعود المتدرب إلى سلوكه الطبيعي.

ومما سبق يتضح أن التدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة و يعطي مهارات وقدرات ويؤثر في الاتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للفرد فيرفع مستوى طموحه وينمي دوافعه ويجدد نظرت للدور الذي يلعبه ويحسن معدلات أدائه ويستفيد من ذلك، فتزيد الإنتاجية وترفع الكفاءة > كما أن الفرد يستطيع أن يطور أنشطته فيضيف عليها ويعادل فيها، وعلى هذا فإن التدريب يخدم كل من الشخص والدور الذي يلعبه ويطور العلاقة بينه ما ويرفع كفاءته ويزيد من فاعليته.



### ثالثاً : دور القائد في بناء البيئة التدريبية القادرة على الإبداع :

بناءً على ما ذكر من أساسيات تشير إلى عناصر القيادة التربوية التي تبين دور قيادة المؤسسات التربوية في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة الإنجاز التربوي، فإن هذا المحور سيتناول كل عنصر بشكل مستقل لتوضيح حقيقته، وما يمكن أن تفعله القيادات التربوية من أجل تعميق هذه العناصر في مؤسساتها.

وتعيش غالبية دول العالم حالة من الحركية الدائمة بسبب مخرجات إدارة التغيير ومطالب منظمات المعرفة، فالمشروعات والخدمات تتطلب أنظمة تغطيها كما تتطلب إجراءات متطورة لتنفيذها وتقديمها . أما القوى العاملة فهي العامل الأهم إنها قوى عاملة ذات مستويات عالية في التأهيل وفي الطموحات وتحتاج إلى أساليب إدارية تدفع فيهم الحماسة وتحفزهم على تنمية ذواتهم لمواجهة تحديات الوظائف التي جاءت بها هذه المشروعات والخدمات مثل مركز الملك عبد الله المالي وقطار الحجاج بمكة المكرمة وكثير غير ذلك.

وهذه الأعمال تتطلب جيلاً جديداً من المديرين الذين لديهم قدرات إدارية وقيادية عالية المستوى وذات توجه إنساني لا يخرج عن الأنظمة والأعراف والقيم بالمجتمع :

- تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات حسب الأصول والمعايير المحددة.
- مراعاة جانب التكلفة والجودة والسلامة.
- تمكين الموظفين بالصلاحيات والمعرفة والمهارة والتقنية في أداء مهام وظائفهم.
- توفير القيادة ذات الوعي بمسئوليتها تجاه المواطن وتجاه الموظفين الذين ينبغي أن يلتزموا بأخلاقيات الخدمة المدنية.

ولقد ظهرت الكثير من الأنظمة الجديدة والتقنيات المتقدمة . كما ظهر في المجتمع المواطن الذي يعرف ما يريد وبمقدوره مساعدة الجهاز الحكومي الذي يتعامل مع بالالتزام بطرق التعامل العقلاني مع النظام واللوائح مثل المحافظة على نظافة المدن والحدائق العامة وممتلكات الدولة ومن مظهر المواطنة المسؤولة. ارتفاع مستوى معارف ومهارات القيادات الإدارية.

وتزمية مهارات القيادات الإدارية من أقوى العوامل لتحقيق مجتمع الرفاهية وتنفيذ الأنظمة والالتزام بالعرف الاجتماعي . والمديرون هم الرواد في المجتمع وبالطبع هذا لا يلغى دور القيادات الموجهة للنشاط لنشاطاتهم وخاصة المقدره الفنية والحماسة والالتزام الذي يمكنها من تنفيذ خدمات بكفاءة وبما يرضى المجتمع بكل أطيافه.

**رابعاً : ركائز التوجهات الإستراتيجية للتدريب :**

- ١ - **الموقف وفهم أبعاده**، فالحدس أو البصيرة القيادية هي قدرة ذاتية على اكتشاف حلول للمشكلات بشكل فوري، ودون تضييع وقت كبير في التفكير . وهناك نوعان من أنواع الحدس القيادي وهما : البصيرة القيادية الفطرية، فمن القادة من يستطيع أن يصل إلى حلول للمشكلات بشكل سريع، وتنتشر لدى القادة العاملين في المجالات التي يغلب عليها الطابع البشري، ومن يتمتع بهذا النوع من البصيرة القيادية يصبح من أفضل أنواع القادة. والأخرى هي البصيرة القيادية المكتسبة، وهي تتمثل في القدرة الذهنية التي يكتسبها كل الأشخاص خلال حياتهم في حل المشكلات والقدرة على رؤية الأمور والتعامل معها . وهذا النوع من الحدس يتأثر بمستوى التعليم والخبرة والبيئة المحيطة . ويتحتم على هذا النوع من القادة أن يعملوا ويجتهدوا بشكل أكبر من القادة الفطريين . وتنتشر لدى القادة العاملين في المجالات التي يغلب عليها الطابع الصناعي والفني، ومن القادة من يجمع بين هذين النوعين، بل إن ذلك هو الملائم لعصرنا الحال.
  - ٢ - **تمتعه بالقوة الداخلية** : حيث تبدأ القيادة من ذات القائد، وليس من منصبه أو من أي صفة لاحقة به . فمن يقترب من القائد يشعر باحترام كبير لما يحمله بداخله من مشاعر وأفكار، بحيث إنه كلما ازداد قرباً من القائد شعر بازدياد احترامه له وانبهاره بشخصيته وآرائه.
  - ٣ - **قدرة القائد على توقع الأحداث وتخير المسارات الناجحة** : فيمكن لكثير من الأفراد أن يمسكوا بدفة القيادة، لكن لكي تعود السفينة سليمة من رحلتها فإن الأمر يتطلب قائداً ملاحاً، وتعرف تلك المسألة باسم عقدة "تيتانيك" وتتلخص في عجز القادة عن رؤية وتوقع المشكلات الكامنة أمامهم، وذلك بسبب تضخم ثقتهم في أنفسهم بدرجة تعميهم عن رؤية المشكلات والتعامل معها . والقيادة عملية إبحار مستبصرة يركز فيها القائد على تحقيق أية نهائية محددة . أما الأشخاص العاديون فيجدون في طريقهم محطات توقف ثانوية كثيرة بين نقطة البدء ونقطة الوصول، تشوش رؤيتهم فتغيب عن أنظارهم محطة الوصول النهائية.
- ومثل هذه الركائز تحتاج إلى :

- ١ - فهم الواقع و الوضع الحالي للمؤسسة التربوية : من خلال فهم الرسالة الحالية، وتحديد القيمة التي أضافتها المؤسسة للمجتمع، ومقدار التميز للمؤسسة عن غيرها، بالإضافة إلى تحديد القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ونقاط القوة والضعف في رؤية المؤسسة.
  - ٢ - فحص الواقع ورسم حدود الرؤية : بتعيين أكبر المساهمين والمتأثرين بالمؤسسة التربوية وتحديد احتياجاتهم في ضوء الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية للرؤية.
  - ٣ - تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية : بتوقع التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية، ونوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبيها المؤسسة، وتحديد طرق التعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.
  - ٤ - اختيار الرؤية : بتحديد عدة خيارات للرؤية وأيها تتسجم مع معايير الرؤية الجيدة : بحيث تتناسب مع تاريخ المؤسسة وقيمها، وهل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام وتعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها.
- إن القائد التربوي يستطيع أن يساهم في بناء الرؤية المستقبلية في المؤسسة التربوية عن طريق العمل لتحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات، وحفز الأفراد ودفعهم لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، والتعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر بالمؤسسة والأفراد، ومن ثم استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها . فالقيادة التي تمتلك رؤية تربوية واضحة المعالم توفر القوة والدعم لجميع العاملين لترجمة مثل هذه الرؤية في الواقع مع توفير أفضل الطرق لتحقيق أهداف تلك الرؤية . وتعد مؤشرات نجاح القيادة التربوية الفعالة هي ما يتوقعه المعلمون والطلبة منها بصورة مباشرة وما يتوقعه العاملون وأولياء الأمور منها ضمن الخطط الإستراتيجية التي تضعها . ويجب أن تمتلك القيادة التربوية قدرات متعددة لتحسين واقع المدرسة كتعزيز التعاون بين الإدارة والمجتمع المدرسي عبر قنوات الاتصال المفتوحة باستمرار، وجمع البيانات لتحديد احتياجات المدرسة التربوية وتحليلها، واستخدام تلك البيانات لرسم الخطة التربوية اللازمة لإحداث التغييرات

المطلوبة لتقديم مختلف البرامج التعليمية، والقدرة على متابعة الخطة اللازمة لتحسين واقع المدرسة. وبذلك فإننا نخلص إلى أن القيادة التربوية التي تشهد تغييراً في دورها السائد، تقدم للمؤسسة عملية بناء وتطوير لرؤيتها المستقبلية وتوجيهاتها الإستراتيجية بما يضمن إنجازاً تربوياً ملموساً وليس مجرد تصميم لإستراتيجية شكلية.

#### أ) بناء العلاقات الإنسانية :

ويقصد بالعلاقات الإنسانية في الأساس الروابط التي تنشأ بين الناس نتيجة لتفاعلهم أو عملهم سوياً، وتتضمن العلاقات الإنسانية بناء علاقات سليمة مع الآخرين، والتعامل بشكل فعال مع الصراعات التي تواجهها، ومن هنا يمكن أن نفهم أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في القيادة التربوية يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين، وبين تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا فإن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن رفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل للعاملين، كما تتضمن بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات العاملين وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل ذلك لحفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون.

ويتوجب على القيادة التربوية أن تأخذ بالحسبان بعض المعايير اللازمة لبناء علاقات إنسانية ناجحة كتفعيل العلاقات المتبادلة بينها وبين العاملين في المؤسسة، أو بين العاملين أنفسهم تتمثل بعدد من المساهمات منها المشاركة الإيجابية، وهي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم من حيث المكانة والتقدير الاجتماعي وتحقيق الذات، وتجعل الفرد يحس بنفسه وأهميته . وهذه المشاركة تسهم بطريقة مباشرة بإيجاد العلاقات الإنسانية وترتبط ارتباطاً طردياً بها، كما وأن توفير الاتصال الفعال بين العاملين فيما بينهم أو بين العاملين والإدارة بالإضافة إلى أن التشاور يعد مظهراً عملياً للمشاركة ويترتب عليه ضرورة إبداء الرأي والنصيحة داخل المؤسسة التربوية.

ولا شك أن الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية في المؤسسة التربوية له قدر كبير من التأثير على الحالة النفسية لجميع العاملين فيها . وأن أي مشكلات في العلاقات الإنسانية يترتب عليه مشكلات نفسية واجتماعية، وقد يترتب على عدم معالجتها مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية، مثل (التغيب، والانقطاع وانخفاض الأداء، والشقاق، والخلافات، والنزاع، والشكاوى، وكثرة

التظلمات )، وإن بناء علاقات اجتماعية ودية بين العاملين في المؤسسة يساعد بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لديهم . وهناك ارتباط بين الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، وهذا الارتباط ارتباط طردي، بمعنى كلما ارتفعت الروح المعنوية أدى إلى ارتفاع نسبة العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم . ولا شك أن احترام شخصية العاملين الذين يعمل القائد معهم، له مظاهر عديدة مثل الاهتمام بالعاملين وبمشكلاتهم، وإعطائهم حق التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، بالإضافة إلى تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقة صداقة، والاهتمام بقيمة الفرد والعدالة في توزيع العمل بما يحقق التحديث والتجديد والتطوير .

إن حرص القائد على العمل مع الجماعة عن طريق تقليل الخلافات بالإقناع، والحصول على اتفاق جماعي، يمكن القائد وبطرق مختلفة أن يساعد مجموعته على الوصول إلى اتفاق أو إجماع بشأن اتخاذ القرار بعدة طرق منها تجنب المجاملة، والتعرف على إمكانيات كل فرد، وكون صلته بمرؤوسيه صلة رسمية، لكنها في نفس الوقت إنسانية قائمة على الاحترام، والابتعاد عن الانتقادات الشخصية، وعدم الاغترار بالسلطة الممنوحة له وإساءة استغلالها. فبناء جماعة المؤسسة التربوية وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، كلها عوامل تساعد القيادة التربوية على توجيه المؤسسة توجيهاً سليماً للسير قدماً نحو الإنجاز، ومن الإجراءات التي تسعى القيادة التربوية إليها لتحقيق ذلك أن يعمل القائد التربوي على مشاركة الآخرين لتوقعاته، وأن يسعى باستمرار للحصول على آراء العاملين معه، وأن يقدم باستمرار معلومات تربوية تفيد بتقدم المؤسسة التي يقودها، وأن يعمل باستمرار على الاستفادة من خبرات العاملين معه ويشيد بإنجازاتهم . إن ذلك كله يعمق طبيعة العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية.

#### ب) التأثير في الآخرين :

ينظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها علم وفن . وفي ضوء هذا المفهوم، تعرف بأنها : فن معاملة الطبيعة الإنسانية، أو فن التأثير في السلوك الإنساني لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين، بأسلوب أو طريقة تضمن طاعتهم وولاءهم وتعاونهم واحترامهم . ولذلك يمكن القول إن القيادة - وفقاً لهذه النظرة - هي فن توجيه الناس والتأثير فيهم.

وهناك أنواع لقوى التأثير على الآخرين من أهمها القوة الرسمية المستمدة من المركز أو الوظيفة، وهنا نجد في بعض الأحيان أن قوة القائد التقليدية تأتي من المؤسسة نفسها . فمركزه يمنحه القوة لمكافأة أو عقاب المرؤوسين، وذلك بغية التأثير في سلوكهم . ومن أشكال هذه القوة قوة السلطة القانونية أو القوة الشرعية : وهى القوة التي يستمدّها القائد من مركزه الرسمي في المؤسسة التي تمنحه إياها السلطة القانونية . وسميت هذه القوة بالقوة الشرعية لأن القائد يستمد فيها قوته على التأثير في المرؤوسين من خلال قوانين المؤسسة التي تمنحه الشرعية في إصدار الأوامر، وإلزام المرؤوسين على تنفيذ هذه الأوامر، فبمجرد اختيار الشخص ليكون مشرفاً، فإن معظم العمال يفهمون بأنهم مجبرون على إتباع تعليماته، وذلك من أجل تسيير أمور العمل . فالمرؤوسون يتقبلون مصدر قوة المدير باعتباره مصدراً شرعياً يجعلهم يطيعون أوامره . ومن أشكالها أيضاً قوة المكافأة وهى القدرة التي يمتلكها القائد للتأثير في المرؤوسين من خلال المكافآت التي يقدمها لهم، مثل الحوافز المالية، والترقيات، والمكافآت المعنوية، وعبارات الشكر والتقدير . وكذلك قوة الإكراه وهى قوة رسمية تعتمد على قدرة القائد على معاقبة الشخص الذي لا يتمثل للأوامر . وبفعل هذه القوة فإن القائد قادر على فرض عقوبة ما أو حرمان شخص من مكافأة أو ترقية كوسيلة للتأثير في سلوك المرؤوسين .

النوع الثاني لقوى التأثير في الآخرين هو القوة غير الرسمية المستمدة من شخصية القائد، وتأتى نقيضاً للقوة الرسمية له، وتكون ذات مصادر خارجية مثل المعرفة الشخصية، والخبرة، و الإعجاب، وتكون هذه القوة ذات تأثير أكبر على المرؤوسين . وتعد هذه القوة من أهم الأنواع التي يجب أن يمتلكها القائد، وتساهم في نجاح إدارته، وفى تفوق أسلوبه، ومن أشكالها قوة الخبرة و المعرفة وهى القوة غير الرسمية والتي يستمدّها القائد من مهاراته وخبراته في مجال تخصصه، ويستطيع من خلالها التأثير في الأشخاص الذين يحتاجون له في هذه المهارات . وهذا النوع من القادة هم دائماً على تواصل مع آخر التطورات والمعلومات العلمية أو المعرفية المتعلقة بعملهم ووظائفهم، سواء أكان ذلك من ناحية فنية أم من ناحية إدارية . فهم يستمدون قوتهم في التأثير في الآخرين من خلال ما يمتلكونه من خبرات ومهارات وعلم ومعلومات . ثم قوة الإعجاب المتمثلة في إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد، واعتزازهم بالانتماء له، والالتفاف حوله، لما يملكه من شخصية ساحرة وجذابة وقوية . وعادة ما يملك مثل هذه القوة في التأثير



قادة ممن تتوافر لديهم مواصفات شخصية راقية، ترتبط بمبادئ سامية يدافعون عنها بحماس، ويضربون مثلاً للآخرين في القدوة من خلال تبنيهم لهذه المبادئ ودفاعهم العظيم عنها. ومن أهم المنطلقات التي يجب على القيادي الناجح البدء في مسيرة ع مليه القيادي بها ليكون بمقدوره التأثير في الآخرين، وهي :

- **إن القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع** ، وهذا يتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وقادراً على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة . ولعل من أهم واجبات القائد ومنطلقاته أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأنه يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهماً لأهداف المؤسسة مقتنعاً بها، مؤمناً بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما في خيرها وصالح أفرادها.
- **شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة** ، فنجاحها نجاح له وفشلها فشل له . فإذا استطاع القائد أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه، فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالحه بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والقائد فرد فيها.
- **اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة** فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا فالقائد الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة، وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من العامل، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وكما أكان سلفنا الصالح رضوان الله عليهم أجمعين لا تعرف القائد منهم من الجندي.

▪ **وجود مساحة للاختيار**، فلا بد للقائد الناجح أن يترك مساحة لاختيار العاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة، وي طرح البدائل لحلها، ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسؤوليتها معه، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

**ج) التحفيز والتشجيع:**

يقصد بالتحفيز : مجموعة الدوافع التي تدفع الإنسان لعمل شيء ما، أو تحفزه للإلتقان وسرعة العمل. وبذلك تسير القيادة والدافعية جنباً إلى جنب، فلا يعتبر القائد قائداً ما لم يستطيع أن يحفز الآخرين على العمل، والقيادة بذلك هي علمية مستمرة هدفها النهائي هو أداء العمل بشكل جيد ومشبع لاحتياجات القائمين به . وللتحفيز تأثير كبير على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين . وحيث أن الرضا الوظيفي للعاملين يعد من أهم عوامل تفعيل الدور القيادي، لذا فإنه يتعين التأكد من أن الأساليب المتبعة لتحفيز العاملين هي التي تحقق المستوى الأمثل والأفضل للتحفيز.

أما العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم وبناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين في المؤسسة التربوية تتمثل في إفساح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، وتعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم وتشجيعهم على ذلك، وربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل فحيث أن تشجيع العاملين على حل مشكلاتهم بأنفسهم ثم تقييم إنجازاتهم، وبيان القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة، والاعتراف بفضل العمل الذي يقومون به كفيل بصناعة التحفيز المطلوب للعاملين.

ويجب أن ترتبط عملية تحفيز العاملين بالأداء وتحقيق النتائج، وذلك لأنه لا يفترض أن يتم تحفيز الأفراد دون سبب أو هدف واضح، وذلك حتى تتحقق الفائدة المستهدفة من التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً.

كما ينبغي على القائد أو المدير أن يوازن بين المكافأة المرصودة والمسؤولية أو النتائج المتوقع تحقيقها، بحيث لا تكون النتائج مستحيلة التحقيق، ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين، وجدولة لما هو مطلوب من أهداف ومقابلة ذلك مع تدرج

للمحافظ أو المكافأة. وفي كل المواقف يجب على القائد أن يساند العاملين أثناء تأديتهم لعملهم ويوفر لهم أوجه المساعدة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

ومن إجراءات القائد التربوي لبناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز إتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المدرسة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، فإن ذلك من أهم طرق تحفيزهم فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم، وأنهم يحظون بالثقة غالباً ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل. وعندما تستثمر قادة المدارس الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنظيم المدرسي، فإن القائد التربوي غالباً ما يكون عظيماً.

#### د) استمرارية تدريب العاملين:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات، تمثلت في النمو الاقتصادي السريع، والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات. وأن العنصر البشري المؤهل والمدرّب هو من أهم عناصر الإنتاج، لذا فإنه أصبح من الواجب إعداد العاملين في المؤسسة التربوية، وتأهيلهم تقنياً ومهنيّاً وإكسابهم إمكانيات ومهارات ترفع من قدراتهم الإنتاجية. والتدريب بمفهومه العلمي يستهدف أساساً تحقيق النمو الذاتي المستمر للقائمين بعملية التعليم في كافة المستويات لرفع مستوى الأفراد، والارتقاء بالمستوى العلمي والمهني والثقافي للمعلمين أنفسهم، بما يحقق طموحهم واستقرارهم النفسي ورضاءهم المهني تجاه عملهم.

وهناك العديدي من التعريفات لمفهوم تدريب العاملين في المؤسسة التربوية، تقترب وتختلف حسب طبيعة العملية التدريبية وأهدافها، فهناك من يحد التدريب على أنه اكتساب معلومات ومعارف ومفاهيم فقط، وهناك من يراه تنمية للمهارات فقط، بينما يركز فريق ثالث على أن التدريب يجب أن يعنى بتتمية الاتجاهات وأساليب التفكير. وسوف نستعرض فيما يلي مجموعة من التعريفات التي سادت الأوساط التدريبية بغية الوصول إلى تعريف إجرائي لمفهوم التدريب، باعتباره بداية ونهاية لعمل تربوي أساس التفرغ الجزئي أو الكامل مع مجموعة من الزملاء، وقد يشتمل التمرين المشترك على حل المشكلات مع مجموعة صغيرة. وقد يشمل

مناقشات فريدة مع مسئول متمرس في التدريب وقد يتضمن برنامجاً للقراءة المنظمة والبحث عن المستوى الشخصي.

وينال تدريب العاملين في المؤسسات التربوية اهتماماً بالغاً في معظم دول العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجد اهتماماً كبيراً ببرامج التدريب وتطورها، وأن ما ينفق من أموال على هذه البرامج، يفوق بدرجة كبيرة ما ينفق على مثل هذه البرامج في أية دولة أخرى، كما يعد التدريب في الولايات المتحدة إجبارياً وأحياناً تتوقف عليه زيادة الراتب، كما يمنح المعلمون إجازات دراسية لمدة عام، يلتحقون به بالدراسات التي تعدها الجامعات للمعلمين.

وهناك ثلاثة مفاهيم شائعة للتدريب هي : المفهوم العلاجي Remedial Concept : وتبعاً لهذا المفهوم فإن التدريب أثناء الخدمة مصمم لتصحيح أخطاء في برامج الإعداد وعلاج تلك الأخطاء، حيث إن المعلم يحتاج إلى صقل وإعادة تكوين، ثم إطلاعه على كل جديد في مجال تخصصه وطريقة تدريبه في هذا المجال . والمفهوم السلوكي Behavioral Concept والذي يركز على ما يدور في الفصل المدرسي من تفاعل الموقف التعليمي بين المعلم والتلاميذ داخل الفصل وما يحدث فيه من سلوك، أي إنه يركز على المهارات التدريسية وليس على سلوك المدرس واتجاهاته قبل بدء عملية التدريس، فيما يحدث في الفصل هو أهم عناصر الموقف التدريسي، وعليه يجب أن يدرّب المدرس على كيفية تحليل الموقف التدريسي، وعلى كيفية تفسير ما يلاحظه من سلوك بينه وبين التلاميذ لفظياً كان أو غير لفظي . بالإضافة إلى مفهوم النمو Growth Concept : والذي يركز بدوره على النمو المهني للمعلمين، ويرفض فكرة ربط سلوك المدرس بعناصر الموقف التعليمي ويهدف إلى زيادة الدافعية لديهم للنمو الذاتي، وسيستند هذا المفهوم إلى عدة فروض من أهمها أن التدريب ليس عملية آلية ميكانيكية، وأنه يحتوى على خبرات جمالية يخلقها الموقف ولا يمكن التنبؤ بها.

وحتى تكون القيادة أكثر فعالية فإن على القائد الاهتمام بالآتي :

- التدريب الذي يقوم على المشاركة الفعالة في بناء كوادر قادرة على نقل المعلومات والخبرات لكل الأفراد العاملين بصفة مستمرة وذلك للوصول إلى تواجد مناخ تعليمي مستمر ومحفز في المؤسسة.
- قيادة الأفراد والمجموعات لتنمية القدرات الفنية والإدارية لهم.

▪ إنجاح الإجراءات والأساليب التي تتبع في إدارة وتنظيم أعمال المؤسسات والإدارات التي تدرج تحتها في الهرم التنظيمي.

**وبناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة الإبداع التربوي يتطلب التركيز على ما يلي :**

١ - إن التشريعات الإدارية في المؤسسة التربوية لا بد لها أن تساير روح العصر، وتتضمن

أحكامها مبادئ تنظيمية قادرة على مواجهة المستقبل والظروف المتغيرة لمضاعفة الإنجاز والكشف عن المواهب الخلاقة والطاقات الكامنة المبدعة وتمييزها لدفع عجلة التقدم إلى الأمام . ويجب أن تدفع هذه الطاقات إلى التكاثر نتيجة التفاعل بإيماننا بأنفسنا وبقدرتنا على النهوض بمجتمعاتنا وتطوير قوانين وأنظمتنا لتحقيق هذا التطوير بما تتطوي عليه من حوافز وامتيازات تبعث على الرضا والاطمئنان والاستقرار النفسي وتشجيع في نفوس الموظفين روح العمل والطموح.

٢ - القيادة هي القدرة على التأثير في الناس، وعملية التأثير وكسب الناس وتكوين العلاقات الإنسانية هي الميزة الأولى في القيادة الناجحة، فالقائد ليس شخصاً يفرض رغباته ولكنه شخص يعرف كيف يربط هذه الرغبات و يوفقها مع رغبات العاملين في المؤسسة حتى يكون لها قوة دافعة، لذلك لا بد للقائد التربوي من تعريف الموظف بأهداف المؤسسة التربوية وسياساتها وبرامجها وتطلعاتها المستقبلية وتزويده بكل جديد يتعلق بأية تغيرات قد تكون طرأت عليها أو تعديلات جديدة وتزويده بالبلاغات الرسمية والتعليمات والخبرات التي تفديه وتدريبه على خبرات جديدة والاجتماع بالموظفين والاستماع إلى آرائهم لرفع معنوياتهم وبناء بيئة إيجابية لثقافة الإنجاز التربوي.

٣ - التدريب هو أكثر الوسائل فاعلية في تنمية القوى البشرية التي يقع على عاتق القادة الإداريين، ومن أكثر الوسائل فاعلية في تمكين الموظفين من ممارسة أعمالهم بكفاءة ومسؤولية . فالتدريب يعد الفرد ليأخذ اتجاهاً معيناً في الحياة ويؤهله للصعود من قاعدة الهرم إلى قمته . والتدريب يتعهد خبرات الفرد بالتنمية المستمرة لامتشية مع كل تطور، فهو نشاط هادف يعمل على إحداث تغيرات من ناحية المعلومات والخبرات ومن ناحية الأداء وطرق العمل ومن ناحية السلوك والاتجاهات ليكون الفرد صالحاً للقيام بعمله بكفاءة وإنتاجية عالية . لذلك لا بد للتدريب أن يكون هادفاً يلبي مجموعة

- من الاحتياجات التدريبية في الفرد ومستمرًا وشاملاً ومتطوراً ودافعياً من أجل بناء بيئة إيجابية لثقافة الإنجاز .
- ٤- التأكيد على العلاقات الإنسانية التي تزيد من وعى الأفراد في المؤسسة التربوية، والتي تساعد على فهمهم لأنفسهم، وعلى تكوين تفاعلات اجتماعية تعمل على إشاعة جو الدعم والاحترام، بالإضافة إلى توفير مناخ ديمقراطي، واستقلالية في الفكر والعمل.
- ٥- كما أن القيادة التربوية الفعالة التي تمتلك مثل هذه القدرات لوضع الخطط التربوية من أجل تحسين المدارس لا بد أن يكون دافعاً النهائي هو تحسين تحصيل الطلبة، لأن تعلم الطلبة هو الهدف الأول والرئيس من وجود المدرسة. وعلى القيادة التربوية الفعالة أن تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات المعلمين نحوها من خلال التوجه بأن المعلمين يستطيعون أن يميزوا ما بين القيادة التربوية والإدارة المدرسية، كما أن المعلمين يراقبون بدقة الرؤية التي تطرحها القيادة التربوية الفعالة ومدى تطبيقها من خلال إتاحة الفرص لهم للتطوير وتنمية قدراتهم من خلال وضوح استراتيجيات تحسين واقع المدرسة.
- ٦- التأكيد على ضرورة العمل على المستويين الجزئي والذي يتعلق بالمدرسة وهو المستوى الأساسي والذي يمثل مختبرات حقيقية للبنى التحتية، وعلى المستوى الكلي، أي مجموع أداء المؤسسات والمجتمع وهذا يحقق الوحدة بين أهداف القيادة والأهداف المجتمعية.
- ٧- تطوير مهارات ومواهب العاملين في المؤسسة التربوية، فهي قادرة على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير . كما تشارك في صنع القرارات المشتركة مع المجتمع المدرسي، بما في ذلك المعلمون والطلبة والآباء، والقيادة التربوية الفعالة تحدد مسؤوليات المعلمين في جميع مستويات التعليم. كما تعزز وتدعم المجتمع المحلي التعلم المستمر وتشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الهدف وهو ارتفاع التحصيل الدراسي لجميع الطلاب.
- ٨- ومن المواقف التي ينبغي على القائد التربوي الفعال تنفيذها أن يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم، ويعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية، كما يتصف بالحماسة والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها.
- ٩- كما ينبغي أن يتميز القائد التربوي بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل، ويتسم بالمتابعة، ولا يبالغ في ردود أفعاله، بل يكون عقلانياً إذا ساءت الأمور

بعكس ما هو منشود، ولا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً، يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العلمية والسلوك الأنموذج.

- ١٠ - هناك الكثير من السلوكيات القيادية التي تتعلق بالإنجاز منها المبادرة وهي المبادرة في تقديم الآراء والمقترحات والإجراءات، والعضوية وهي تنمية التفاعل مع الأعضاء والاختلاط معهم، والتنظيم والذي يقصد به تحديد المهام والتنظيم الخاص بالأدوار، ثم التقدير، وهي تقدير القائد للأعضاء على إنجازاتهم وسلوكياتهم، وأخيراً التكامل من خلال تبديد الصراع داخل الجماعة، ومساعدة الأتباع على التكيف مع بعضهم البعض.
- ١١ - إن تحديد أهداف واضحة لعمل القائد من أجل السعي لتحقيقها بجدية، وتحديد أهداف وخطط بعيدة المدى وقصيرة المدى، واختيار المهام والنشاطات المثيرة للأتباع، والعمل على تنمية القائد لنفسه وأتباعه إثراء للخبرات بوسائل شتى مع تقديم المعززات لمستحقيها يعتبر من السلوكيات الهامة التي تعزز دافعية الإنجاز.

#### خامساً: التوصيات:

- يمكن أن نخلص من هذا البحث إلى التوصيات التالية :
- العمل على مراجعة التشريعات الإدارية والتربوية وتدتها باستمرار لتواكب التطورات لإرساء قواعد الخدمة وتوزيع الأعمال على الموظفين وتحديد واجباتهم ومسئولياتهم وتقييم إنجازاتهم.
  - الاهتمام بإعداد الفرد نفسياً لتسليحه بقيم الانتماء وال نزاهة والأمانة والشرف والتجرد من الأهواء الذاتية لخلق التفاعل والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظف وبالتالي فاعلية القوى البشرية.
  - تصميم المواقف التعليمية والتربوية التي تساعد على وضع العالمين للأهداف المناسبة لهم، وقائمة للتعرف على جوانب القوة والضعف، والتأكيد على رسم خطط واقعية للوصول إليها، ثم تنظيم الجهود لتحقيقها في كل مرحلة، مؤكداً على تحميل الجميع مسؤولية الإخفاق في بلوغ الهدف أو إصابته.

- إيجاد هيئة مستقلة للرقابة الإدارية تعنى بشؤون العالمين والإشراف على تنفيذ الأنظمة ورفع مستوى الموظفين في المؤسسة التربوية، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وتدريبهم عليها.
- دعم القيم المرتبطة بالإنجاز، مثل : الإتيقان والاعتماد على الذات، وتحمل المسؤولية والتعاون، والإيجابية في المشاركة، والابتكار والتجديد، والمثابرة، وكذلك العمل على غرس القيم الخاصة بالعمل والنجاح كأسلوب حياة.
- تصميم برنامج لتنمية ثقافة الإنجاز لدى العالمين في المؤسسة التربوية بالموصفات مثل : تصميم برنامج للعالمين بمفهوم الإنجاز وأهميته في بلوغ الهدف، وأن يوجد توقعات إيجابية قوية لديهم، بأنهم يمكن أن يكونوا موجهين أكثر نحو الإنجاز لو أرادوا أو قرروا ذلك، وأن يوضح البرنامج أن التغيير المنشود يستجيب لمطالب واقع العالمين ويتسق معهم، وعلى البرنامج أن يحفزهم وأن يهيئ لهم جواً يشعرون فيه بأنهم يلقون التقبل والاحترام كأشخاص قادرين على توجيه مستقبلهم.
- لتحقيق أعلى درجة من جودة أداء القيادة التربوية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة، فمن الضروري أن تتجاوب المدرسة مع توقعات المجتمع منها وتسعى لإرضاء الأطراف المعنية وتعطيهم دوراً مهماً في المشاركة مع المدرسة، وأن تطبق المدرسة نظام تقويم مدى فعالية الإدارة في أداء واجباتها؛ وأداء العالمين بالمدرسة، وأن تثيب على الأداء والمستوى استناداً إلى قياسات دقيقة للأداء . وأن يتيح النظام الإداري المجال للتعاون مع الطلبة وأخذ آرائهم وتصوراتهم في الأمور التي تعنيهم.
- لتحقيق أعلى درجة من تنمية الموارد البشرية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة، لا بد من أن تعلم المدرسة مع الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة مع توفير الأمان الوظيفي لهم، وأني كون لدى العالمين في المدرسة ملفات إنجاز، وأن يوجد نظام واضح ومحدد لتقييم جميع العالمين بالمدرسة؛ مبني على محكات واضحة ومحددة ومعتمدة مسبقاً؛ بعلم الموظفين؛ ويكون التقويمي مكتوباً بحيث تتاح الفرصة للموظف لمناقشته ومراجعة أي جانب فيه.



- انتقاء مديري المدارس بعناية، على أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس أهمها المؤهل العلمي (من حملة الماجستير والدكتوراه) وتكون الأولوية في الاختيار لحملة المؤهلات الأعلى (من البكالوريوس)، والخبرة العملية وعدد الدورات (من خلال عمل دورات تدريبية مكثفة للمديرين؛ بالتنسيق مع كليات التربية من أجل رفع مستوى العمل الإداري والمؤسسي.

#### مراجع البحث وهوامشه

- ١ أحمد إبراهيم باشات : أسس التدريب، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٨، ص ٢٠.
- ٢ أحمد حسن الطعاني : التدريب مفهومه وفعالياته ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١١٢-١١٤.
- ٣ عبد الرحمن الشاعر : إعداد البرامج التدريبية ، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠٠٦، ص ص ١٢٤-١٢٦.
- ٤ عبد الرحمن توفيق : تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- ٥ عبد الفتاح حسين : دور التدريب في تطوير العمل الإداري، المجموعة العربية الاستشارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٨٦-٨٧.
- ٦ على الدين هلال : "النظام الدولي الجديد - الواقع الراهن واحتمالات المستقبل"، مجلة عالم الفكر، ع ٣، ٤، مج ٢٣، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مارس - يونيو ١٩٩٥، ص ص ١٣-٢٠.
- ٧ محمد الصيرفي : التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٥٣-٥٥.
- ٨ محمد زياد حمدان : تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان، ٢٠١١، ص ص ١٩٠-١٩٢.

- ٩ - محمود عبد القادر قراقزه : نحو إدارة تربوية واعية، دار الفكر العربي، بيروت، ٢٠٠١، ص ٤٤-٤٦.
- ١٠ -مدحت أبو النصر : مراحل العملية التعليمية - تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٩٢-٩٣.
- ١١ -منصور عبد العزيز المعشوق، الوسيط في تطوير مهارات المدير، مطابع الحميضى، الرياض، ٢٠١١، ص ص ٢٨-٣٥.
- ١٢ -سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- ١٣ -نادر أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٧٦-٧٧.
- 14- Sandford Borins, Trends in Training Public Managers : International Public Management Journal, Vol.2, No.2, 2009, PP.299-314.
- 15- Unesco : Education and Learning for the Twenty – First Centur Unesco, September, 2010, PP.212-213.