

القيادة التربوية في الإسلام

إعداد

أ.د / أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المتفرغ

كلية التربية - جامعة بنها

القيادة التربوية في الإسلام (1)

إعداد

أ. د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المتفرغ

كلية التربية - جامعة بنها

القيادة التربوية في الفكر الإداري المعاصر:

المقدمة :

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء، القائل في الحديث الشريف "كلكم راع" وكل راع مسئول عن رعيته".

فإن ظاهرة القيادة مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط، ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها، فإنه ينبغي أن يتواجد الأفراد في مواقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه. وبالإضافة إلى هذا فإن وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الجماعة هذه، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله. ولاشك أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دوراً واضحاً وهاماً في القيادة، إذا أصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم. ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد. ويعني هذا أن الجماعة بإزاء موقف معين تكشف عن رغبات معينة، وأن السمات الشخصية للفرد تستطيع أن ترضي هذه الحاجات وتشبعها حتى يمكن أن تصبح سمات القائد.

يواجه تطوير التعليم وتحديثه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة في مدير المدرسة، الذي ينظر إليه علي أنه ممثل للسلطة، وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها.

- مفاهيم القيادة التربوية:

مفهوم القيادة التربوية:

- عملية تأثير متبادل بين القائد ومرءوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة.

- عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء.
- يشير "ماريز" myres أن القيادة هي نتاج التفاعل وليس نتيجة المركز أو الوظيفة.
- ويؤكد "هرسي وبلا نشادر" Hersy & Blanchard القيادة على أنها عملية تأثير في نشاطات الفرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في وقف محدد.
- ويرى "ويلز" welis أن القيادة هي كل مساهمة في بناء أهداف الجماعة وتحقيقها.
- والقيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية، وبدون إلزام قانوني، وذلك لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً
- قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب". وبناء على ما سبق، فإن القيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:
- عملية التأثير: ويقصد بها التفاعل المستمر بين القائد والأفراد العاملين.
- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.
- تحفيز وإثارة الأفراد للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

الفرق بين الإدارة والقيادة:

ويقرن البعض والإدارة بمفهوم القيادة فيفترض أن كل إداري هو في الحقيقة قائد لمؤسسة غير أن واقع الحال هو ليس كذلك، فقد يفقد الإداري دوره القيادي إن هو لم يستطيع أن يؤدي ما يفرضه عليه ذلك الدور القيادي من التزمته وظيفية واجتماعية وشخصية، ولم يكن على قدر من الكفاءة والمهارة المهنية والفنية ولم يحقق لدي من يعمل معهم نوعاً من العلاقات الإنسانية الفعالة التي تعتمد على الاحترام المتبادل لكفاءته وقدراته فهو قد يفقد القيادة، ولكنه يحتفظ بمركزه الإداري المسئول، ما تكون له انعكاسات سلبية على نجاح مؤسسته في تأدية وظائفها وفي خلق الإحباط والتذمر لدي من يعلمون معه، والقادة الذين يدركون حدودهم وإمكاناتهم ويقدررون ما يستطيعون تقديمه من إنجازات أولئك

الذين يعلمون معهم فيتحيون لهم فرص القيادة في المجالات التي يبرزون فيها إنما يكونون بذلك قد حافظوا على مركزهم القيادي وشجعوا على استغلال الطاقات الكامنة لدي من يتبعونهم إدارياً وهو أفضل أسلوب للقيادة الديناميكية التي تري في الناس كافة إمكانيات كأمة يمكن أن يؤدي إلى إفساح النجاح المنشود، فالإدارة والقيادة ليسا صنوين متلازمين رغم أن تلازمتهما أمر مرغوب فيه، إذ أن الإدارة تعني بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية والضرورية للعلمية التربوية. في حين إن قدراته وإدراكه لأهداف العملية التربوية ولأهمية الأدوار التي يقوم بها، ولا يعني ذلك إن لا يكون القائد مسئولاً عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل إن عليه أن يجمع بين الجوانب القيادية والجوانب التنفيذية الإدارية وأن يري الغايات بارتباطها بطرق وأساليب التنفيذ كما يقوم بدور رئيسي في رسم السياسة وتنفيذها.

وهناك من يعتبر أن الإدارة تعني بالحاضر وبما هو قائم، في حين تعني القيادة بالتجديد إذ يحافظ الإداري على الوضع القائم ولا يلعب دوراً في تغييره فهو يستخدم الوسائل القائمة والمصادر المتوفرة ليحقق الأهداف المقررة فيكون بذلك عامل توازن واستقرار في حين يعتبر القائد داعية تغيير وعامل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

القيادة كنظام تأثير:

القيادة تعني: التأثير على سلوك الآخرين أي أن النشاط الذي يهدف للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبونها.

القيادة هي الإقناع:

- توجيه العاملين عن طريق الإقناع والتشجيع بدلاً من استخدام التهديد والقوة.
- عملية التعامل مع الطبيعية البشرية، وهي فن التعامل مع الناس بالإقناع والقدوة.

واجبات القيادة المدرسية:

القيادة المدرسية تخلق جواً خاصاً داخل المدرسة.

- بيئة مدرسية آمنة ومنظمة: يشرك القائد المدرسي الآخرين في وضع الإطار السلوكي العام للمؤسسة. يعبرون عن توقعات عالية ويطبّقون القواعد بنظام. يتوقعون أن ينجز المعلمون الشؤون التنظيمية ويدعم الإحساس بالمسؤولية.
- رؤية وأهداف تركز على مستويات متقدمة من تعلم التلاميذ : تعمل القيادة مع الآخرين لوضع رؤية وأهداف واضحة للمدرسة تركز على أهمية التعلم.

- توقعات عالية بشأن إنجاز التلاميذ: تتوقع القيادات المدرسية وتشجع العاملين بالمدرسة وجميع التلاميذ للوصول للشكل الأمثل من التعلم، وتتأكد القيادة المدرسية من شعور التلاميذ بثقتهم في قدراتهم وإيمانهم بإمكاناتهم.
- الثقة بالذات، المسؤولية والمثابرة: تري القيادة المدرسية أنها مسئولة عن نجاح المدرسة ويؤمنون بأن باستطاعتهم العمل مع الآخرين لتحقيق ذلك ويصرون ويشابرون على المضي في تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت الصعاب والعقبات التي تواجههم.
- التواجد والإتاحة: تحرص القيادة المدرسية على أن تكون متواجدة أمام المعلمين والتلاميذ وباقي أفراد المجتمع المدرسي. ويقومون بزيارة الفصول بصورة دائمة لملاحظتها والتفاعل مع المعلمين والتلاميذ.
- بيئة مدرسية إيجابية وداعمة: يرتبط ذلك الجزء بجهود القيادة المدرسية للحفاظ على أمن ونظام البيئة المدرسية، ويتضمن تلك العناصر التي تشجع الاتصال الفعال على نطاق المدرسة لتبادل الاهتمامات ورعاية التلاميذ وكل ما تقوله أو تفعله القيادة المدرسية يساهم في المناخ العام للمدرسة.
- الاتصال والتفاعل: تتصف القيادة المدرسية بأنها تجيد الاتصال الفعال الذي يتيح المعلومات وتبادلها مع كافة الأطراف داخل مجتمع المدرسة. ويبني علاقات إيجابية تدعم جميع وظائف المدرسة.
- الدعم المعنوي للآخرين: تتصف القيادة المدرسية بقدرتها على الاتصال المعنوي مع الآخرين على مستوى المجتمع المدرسي ويعكس ذلك، الوعي باحتياجاته الشخصية بنفس قدرة وعيه باحتياجات الآخرين من المعلمين والتلاميذ.
- إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي: تتصل القيادة المدرسية بأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي بصورة مكثفة بما في ذلك أولياء الأمور العازفون عن المشاركة يأخذون بآرائهم في الخدمات التعليمية والإدارية التي تقوم بها المدرسة.
- الاحتفالات والمناسبات المدرسية: تستخدم القيادة المدرسية الاحتفالات والمناسبات لتكريم العادات الإيجابية في المجتمع المدرسي، خلق روح الاعتزاز والفخر، الاحتفال بالتفوق الدراسي، وخلق الانتماء للمدرسة من قبل كل من يتعامل معها.
- القيادة التشاركية وصنع القرار ودعم العاملين: تشرك القيادة المدرسية العاملين في عملية تشاركي لصنع القرار، ويتأكدون من مشاركة وتمثيل الجميع حصولهم على المعلومات والتدريب اللازم لدعم هذه الأنشطة.
- التعاون: يشبه ذلك العنصر إلى حد ما القيادة التشاركية في المدارس ذات المستوى التحصيلي المرتفع، تخلق القيادة المدرسية في هذه الحال بيئة للتعلم الدائم لها وللعاملين معها، ويخططون سويًا لتحسين المدرسة.

- أهمية القيادة التدريسية: نقطة اختلاف جوهري بين أي قائد والقيادة المدرسية هي مدي المشاركة الفعالة في عملية تطوير المنهج والممارسات التدريسية للمدرسة.
- مستوي مرتفع من تعلم التلاميذ: تركز القيادة المدرسية بصورة دائمة على دعم تحصيل الطلاب، ويتخذون القرارات التي تؤثر بشكل جذري على تعلم التلاميذ، ويعملون بالتالي لاشتراك جهود العاملين لدعم التحصيل لدى التلاميذ.
- معايير التحسن المستمر: مع العلم أنه " ليس بالضرورة أن تكون سيء لتحسن من أدائك" فالقيادة المدرسية تعمل على الدفع المستمر للتحسين من الأداء، تؤكد على استمرارية هذه العملية طيلة حياة المدرسة.
- مناقشة القضايا التدريسية: تيسر القيادة المدرسية المناقشة بين العاملين حول المنهج وطرق التدريس، وتشترك في المناقشة بنفسها من واقع خبراتها.
- ملاحظة الفصول الدراسية وتقييم المعلمين: تزور القيادات المدرسية الفصول بصورة دائمة وتلاحظ التدريس وتقدم الدعم للمعلمين في روح من الود والتوجيه والتقييم.
- استقلالية المعلم: تحترم القيادة المدرسية قدرات المعلم ومهاراته ورؤيته للأمور، وتسمح له بقدر من الاستقلالية في تنظيم وإدارة الفصل، وكذلك تحمي العاملين من التداخلات من خارج المدرسة.
- دعم المخاطر المحسوبة: تدعم القيادة المدرسية المغامرة والمخاطرة المحسوبة لتحسين المدرسة وتشجيع المعلمين ليكونوا أكثر إبداعاً وتجريباً في الفصل الدراسي.
- فرص النمو المهني والموارد المتاحة: تقدم القيادة المدرسية فرص أكثر متنوعة لأنشطة النمو المهني، وتمتع بالابتكار والإبداع في توفير المصادر اللازمة لذلك (مادية وبشرية) والتي تحتاجها المدرسة للوفاء بذلك الغرض.
- وقت التدريس: تحمي القيادة وقت التدريس من خلال صوت للإعلان عن مواقيت الحصص والتوجيهات المصاحبة، مع عدم السماح للتعليمات الإدارية والتوجيهات التي لا تتعلق بالتدريس من أن تقتطع من الوقت المحدد لليوم الدراسي، وتقوم علاوة على ذلك بتوفير وقت إضافي للتعلم أثناء اليوم الدراسي وبعده إذا لزم الأمر.
- متابعة إنجازات التلاميذ ونتائجهم: تتأكد القيادة المدرسية من أن هناك عمليات منظمة لمتابعة تقدم التلاميذ على نطاق المدرسة ككل وعلى نطاق كل فصل دراسي، ويعلنون نتائج تحصيل التلاميذ على جميع الجهات المعنية.
- استخدام نتائج التلاميذ لتحسين برامج المدرسة: تعرف القيادة المدرسية الطرق المناسبة لإعلان الإنجازات والتطوير المطلوب للتلاميذ والمعلمين على حد سواء.

- **تمثيل القدوة:** يظهر في سلوك القيادة المدرسية ما يردده من مثل ويمثل القدوة في السلوك والفعل لما يريد أن يظهر من العاملين والطلاب بالمدرسة. ويحقق ذلك من خلال أنشطة التنمية المهنية، ويسر لهم الوقت الذي يسمح بدعم التعلم لدى التلاميذ، ومعاملة جميع أفراد المجتمع المدرسي باحترام.

ويمكن تصنيف القيادة إلى:

- 1- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
- 2- **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادة وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المؤسسات.

القيادة علم وفن:

تعرف القيادة بأنها فن معاملة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعفها البعض أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم، ومن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب وهي فن وعلم، فهي تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع.

والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين ففي العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك إتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة.

ومما لا شك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التي تساعد في تنمية القيادة والتي قد تكون لها أثر كبير في تكوين شخصيته، ومع ذلك فإنه قد يوجد بعض الأفراد مما لديهم سمات القيادة المرغوبة إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز

قيادية متميزة كما أنه قد يوجد بعض الأفراد ممن ينقصهم سمات القيادة المطلوبة ومع ذلك فإنهم وصلوا لمرتبة كبيرة في مطاف القادة العظام.

والقيادة ظاهرة اجتماعية، فإن وجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق الحاجة إلى ضبط وتنظيم العلاقات خلال التفاعل الذي يحدث فيتولى أحدهم القيادة مؤقتاً أو باستمرار، وقد تتغير قيادة الجماعة من موقف لآخر وقد تبقى كما هي ولكن المهم هو أنه يوجد دائماً شخص يتولى القيادة ولذلك فإن كل شخص قائد في موقف ما ومقود في موقف آخر.

ومع ذلك فإنه قد يوجد بعض الأفراد ممن لديهم سمات القيادة المرغوبة إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة كما أنه قد يوجد بعض الأفراد ممن ينقصهم سمات القيادة المطلوبة ومع ذلك فإنهم وصلوا لمرتبة كبيرة في مصاف القادة العظام. ومعنى هذا أن أي نظرية تفسر القيادة على أنها موروثه فقط يكون نصيبها الرفض. فإن الفرد إذا كان ذكياً وقوياً ومعتدلاً فإنه بالخبرة والدراسة يمكنه أن يتعرف ويدرك مركبات القيادة وعناصرها، هذه العناصر التي يمكن دراستها وممارستها وتعلمها وتكييفها وتطبيقها كأي نوع من أنواع المهارات التي يتعلمها الإنسان ويتقنها.

الفرق بين القيادة والرئاسة:

يعرف "جيت" Jead القيادة: هي المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه. وهناك فرق كبير بين القيادة Leadership وبين الرئاسة Headship، فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعداً اجتماعياً كبيراً ويهمه الإبقاء عليها صوناً لمركزه.

وكما أن هناك فروقا بين القيادة والرئاسة، فكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما، ويتضح ذلك فيما يلي:

- 1- تقوم القيادة على النفوذ؛ بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- 2- تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
- 3- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.
- 4- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد؛ أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.

5- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر، وهذا على عكس القيادة تماماً.

وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله. كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها. كذلك فإن كلاً من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة.

أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي:

- 1- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع).
 - 2- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد) سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة، طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة، ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.
 - 3- ظروف وملازمات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد (موقف).
 - 4- الهدف المطلوب تحقيقه.
- إذن فعملية القيادة تعتمد على أربعة أركان هي (القائد، الأتباع، الموقف، الهدف).

وظائف المدير القائد:

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل.

وتتضح أهمية الدور الذي يقوم به المدير وأهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) في أنه مسئول عن الوظائف والأنشطة التالية:

المدير مخططاً:

تتمثل الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصور المستقبل قبل حدوثه للتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة، أو النشاط المسئول عنه في إطار هذا المستقبل. وعندما يمارس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

- 1- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً.
- 2- الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.
- 3- الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً للأسلوب الذي وقع الاختيار عليه.
- 4- البرنامج الزمني للتنفيذ، أي تقدير مسبق من جانب المدير لعنصر الزمن، ووضع تصور من جانبه لمواعيد بدء التنفيذ أو الانتهاء منها بما يضمن تحقيق الهدف في حدود الوقت المتاح.

المدير منظماً:

وهو نشاط ذهني، يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيه المدير، وتشخيص العوامل المؤثرة فيه، ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة، وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

وتتمثل هذه الترتيبات التنظيمية في:

- وضع هيكل تنظيمي، تحدد فيه مواقع جميع المشتركين في تنفيذ الخطة، بحيث يعرف شاغل كل وظيفة موقعه على المستوى العام، وعلاقاته خلال العمل واتجاهات خطوط اتصاله مع الرؤساء والمرؤوسين.
- وصف الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، بما يوضح الاختصاصات والمسؤوليات والمهام الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة.

وتتركز المبادئ الأساسية للتنظيم فيما يلي:

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ تحديد ووضع المسؤوليات.
- مبدأ تفويض السلطة.
- مبدأ المركزية واللامركزية.

- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه.
- مبدأ التنسيق.
- إجراءات العمل الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، التي يشتمل عليها وصف كل وظيفة حتى لا يترك التنفيذ للإجتهادات الشخصية.

المدير منسقاً وموجهاً:

قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري، يقوم به المدير ويعتمد على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ. وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم من قرارات لحل هذه المشكلات، وعليه أيضاً الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين، وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

المدير مراقباً:

وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف بمعنى آخر للتأكد من أن ما تحقق فعلاً يطابق ما كان يجب أن يتحقق.

والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي:

- قياس النتائج الفعلية.
- مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.
- تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.
- التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.
- اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح أي انحرافات من خلال الرقابة.

الأدوار المتعددة المدير القائد:

الدور هو مجموعة السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة يمكن ملاحظتها، وتتعلق بوظيفة أو وضع معين، وغالباً ما يلعب المدير أكثر من دور في وقت واحد.

ويمكن حصر أهم الأدوار التي يقوم بها المدير فيما يلي:

أ- الأدوار المتعلقة بالعلاقات الشخصية المتبادلة: في ظل هذه الأدوار يلعب المدير دور الممثل للمنظمة والوسيط بين المنظمة وعمالئها، وكذلك بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة. فأهداف الإدارة العليا دائماً ما تتعارض مع أهداف الإدارة المباشرة ويأتي دور المدير كوسيط لإحداث التوافق والتقريب بين أهداف كل منهما.

دور آخر يقوم به المدير هو ترجمة الخطط في شكل برامج تنفيذية للعاملين في مستوى الإدارة المباشرة فهو يلعب دور الموجه في هذه الحالة.

دور ثالث يقوم به المدير حيث إن دوره يكون تمثيل المنظمة خارجياً أمام عملائها أو المنظمات المماثلة، تكون مسئولية تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام الهيئات الخارجية.

ب- الأدوار المتعلقة بحل المشكلات ابتكارياً: الإدارة المعاصرة تتطلب من المديرين في كافة المستويات التنظيمية العليا مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمة بفكر ابتكاري يخرج على نطاق المؤلف.

والددير المبتكر يتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:

- يميل إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة.
- يحاول الابتعاد عما هو روتيني من أعمال ويميل إلى التجديد والتغيير.
- يفضل أن يعمل في ظل نظم ولوائح متحررة وغير جامدة.
- رفض الكثير من الاستنتاجات على علاقتها دون التعرف على مسبباتها والعلاقات المرتبطة بين هذه الاستنتاجات.
- المثابرة وعدم الخضوع لضغوط الآخرين بسهولة.
- ج- المدير محفزاً: المدير الفعال هو الذي يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه، ومسئولياته الأساسية تكون الربط بين حاجات الفرد ورغباته واختيار الأسلوب المناسب للتحفيز، والحافز قد يكون مادياً أو معنوياً، وعلى المدير أن يستخدم الحوافز بأسلوب فعال لدفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي.
- د- المدير مدرباً: تعتبر أحد مقاييس فعالية المدير هي قدرته على خلق صف ثان يساعده على إدارة العمل بفعالية، بل إنه يمكن القول أن المدير الفعال هو الذي إذا غاب عن العمل، سار العمل بشكل ديناميكي دون ظهور أي مشكلات. وهذا لا يكون إلا من خلال التدريب المستمر والتطوير الدائم للمرؤوسين وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات.

هـ- **المدير مصدراً للمعلومات:** من الأدوار المتعددة التي يمارسها المدير هو أنه مصدر رئيسي للمعلومات، وناشر لها بين المرؤوسين والغير. والمعلومات هي جزء رئيسي من المهام التي يجب على المدير أو يوجه اهتمامه لها، وعليه أن يضع لنفسه وعلى مستوى إدارته نظاماً فعالاً للمعلومات يتسم بالدقة والتوقيت المناسب والملاءمة حتى تكون للمعلومات قيمتها الأساسية.

و- **المدير متخذاً للقرارات:** إن درجة نجاح أو فشل أي مؤسسة تتوقف على نوعية وجود القرارات التي يتم اتخاذها ومدى ملاءمتها للموقف. ويمكن القول أن جوهر عمل أي مدير هو اتخاذ القرارات، ولكن أهمية هذه القرارات تختلف وفقاً لطبيعة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها حيث يوجد بعض المشكلات البسيطة التي لا تحتاج لمجهود كبير في حلها، ويتم تصنيف القرارات التي يتخذها المدير إلى قرارات روتينية وقرارات مبرمجة.

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الأدوار الأخرى مثل:

- المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين من الأفراد.
- المدير يتحمل المسؤوليات ويحاسب.
- المدير يحقق التوازن بين الأهداف المتعارضة ويضع الأولويات.
- المدير يصنع التغيير ويديره.
- المدير يدير الصراعات.

النظرية القيادية:

لقد أجريت العديد من الدراسات في مجال الأسلوب القيادي وكان من أوائل هذه الدراسات:

1-دراسة جامعة أوهايو: Ohio State university

لقد قام "فليمين" Fleemn ومساعدته بإجراء استقصاءات في عدد من المؤسسات الخاصة والحكومية بهدف التعرف إلى الأساليب القيادية التي يمارسونها وبعد جمع البيانات ودراستها خرجوا ببعض المفاهيم الأساسية في مفهوم القيادة وهي أن الأساليب القيادية تركز على بعدين أساسيين هما:

- 1- بعد الاهتمام بالإنجاز (العمل).
- 2- بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (العاملين).

ومن خلال هذين البعدين يمكن استنباط أربعة أساليب أساسية من الممكن استخدامها في مواقف مختلفة وهي على النحو التالي:

- 1- أسلوب عال في التوجيه منخفض في العلاقات الإنسانية، وهذا الأسلوب يمثل مدير المدرسة الذي يركز على إنجاز المهام من قبل المعلم دون الاهتمام باحتياجات المعلم وإشباعها.
 - 2- أسلوب عال في التوجيه والعلاقات الإنسانية، وهذا الأسلوب يمثل المدير الذي يهتم بأن ينجز المعلم العمل وفي وقت نفسه يعطى اهتماماً لاحتياجات المعلم ويحاول إشباعها.
 - 3- أسلوب عال في العلاقات الإنسانية منخفض في الإنجاز، وهذا الأسلوب يمثل المدير الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية واحتياجات المعلم والعمل على إشباعها دون الاهتمام بإنجاز العمل المدرسي.
 - 4- أسلوب منخفض في التوجيه والعلاقات الإنسانية، وهذا يمثل أسلوب المشرف التربوي الذي لا يهتم بإنجاز المهام المدرسية وكذلك إشباع حاجات المعلمين.
- وقد أكدت الدراسة أنه من الممكن استخدام جميع هذه الأساليب في مواقف متعددة ولكنهم أوضحوا بأن الأسلوب الأفضل هو أسلوب الاهتمام بإنجاز المهام والاهتمام بإشباع احتياجات المعلمين. والشكل رقم (1) يوضح ذلك.

شكل رقم (1) أساليب جامعة أوهايو

شكل رقم (1) أساليب جامعة أوهايو

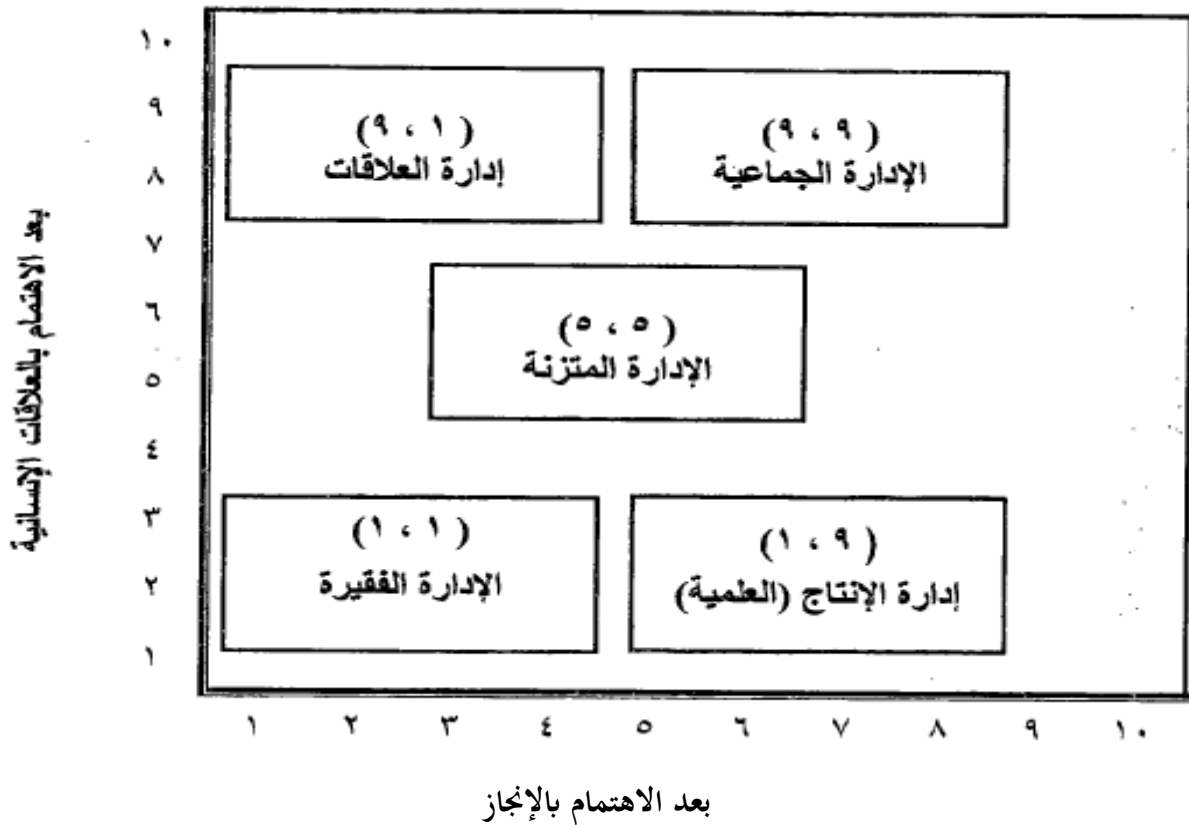
بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	أسلوب عال في الإنجاز والعلاقات الإنسانية . أسلوب عال في العلاقات الإنسانية منخفض في الإنجاز .	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
		أسلوب عال في الإنجاز منخفض في العلاقات الإنسانية . أسلوب منخفض في العلاقات الإنسانية عال في الإنجاز .	

بعد الاهتمام بالإنجاز

2- الشبكة الإدارية: Managerial Grid

لقد اعتمدت دراسة بليك وموتون "Blake & Mouton" على نتائج دراسة جامعة أوهايو واعتمدت على البعدين الأساسيين للأساليب القيادية، وهو بعد الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج، ولكن "بليك وموتون" استنتجاً عدة أساليب قيادية، ولكنهما قدماً نموذجاً جديداً وتوضيح مختلف قليلاً عن دراسة جامعة أوهايو وقدماً شبكتهما الإدارية بخمسة أساليب إدارية (شكل رقم 2).

شكل رقم (2) أساليب الشبكة الإدارية



وهذه الأنماط على النحو التالي:

- 1- (1,1) الإدارة الفقيرة: لا يهتم المدير أو المشرف بالإنتاج ولا بالعلاقات الإنسانية إلا إلى الحد الأدنى من ذلك حفاظاً على منصبه، وهذا الأسلوب لا يلائم الإدارة التربوية أو الإشرافية إطلاقاً.
- 2- (1,9) إدارة الإنتاج: هنا المدير أو المشرف يهتم اهتماماً كبيراً بمستوى التلاميذ وتقدمهم وإنجازاتهم دون الاهتمام باحتياجات المعلم والصعوبات التي يواجهها، وهذا أسلوب لن يحافظ على أطر المدرسة من المعلمين ولن يحقق الأهداف التعليمية بعيدة المدى بل فقط قريبة المدى، ولكن المدرسة سوف تصل إلى الهاوية نتيجة ممارسة هذا الأسلوب ولا ينصح باستخدامه في المجال المدرسي.

3- (1،9) إدارة العلاقات: وهذا نمط آخر من أساليب المدير أو المشرف، فهناك اعتقاد لديهما أن بناء علاقات اجتماعية جيدة وتلبية احتياجات المعلمين له دور كبير في رفع مستوى التحصيل الطلابي، وهذا واقع إلى حد كبير ونوصي باستخدامه في المجال التربوي في غالب الأحيان نظراً لما يتمتع به النضج الوظيفي للمعلم.

4- (5،5) الإدارة المتزنة: وهو أسلوب المدير أو المشرف الذي يهدف إلى التوازن في درجة الاهتمام بالناس والإنتاج فكلاهما مهم وهذا يحقق نتائج لا بأس بها ولكنه لا يحقق نتائج كبيرة في ظل الأساليب الأخرى مثل إدارة العلاقات.

5- (9،9) الإدارة الجماعية: وهنا يتجلى الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج بدرجة عالية جداً، ويركز على الإدارة الجماعية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والمشاركة التي ترفع من مستوى الدافعية وتبرز درجة أهميتهم بالمشاركة في القرارات وخاصةً إذا كانت القرارات لها علاقة بالمعلمين.

وقد أشار "بليك وملتون" Blake & Mouton أنه بالإمكان استخدام أي نوع من هذه الأنماط ولكن هذا النمط هو الأسلوب الأمثل في المجال التربوي إلا في بعض الأحيان، حيث إن المعلمين يحتاجون إلى الحرية أكثر في أداء مهامهم وليس التدخل في كل شيء فمستوى النضوج المهني عال وإتاحة الحرية هنا أمر لا بد منه.

3- نظرية الموقف لـ "هرسي وبلانشرد": Hersey & Blanchard

اعتمدت نظرية الموقف لهرسي وبلانشرد على نتائج الدراسات السابقة في مجال القيادة وخاصةً على دراسة جامعة أوهايو وجامعة متشجن، ولكن النظرية الموقفية أدخلت القيادة الإدارية إلى أفق أوسع، فنظرية الموقف اعتمدت على بعد الاهتمام بإنجاز، وبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أساسية، ثم تم تقسيم الأساليب القيادية المنبثقة منها على النحو التالي:

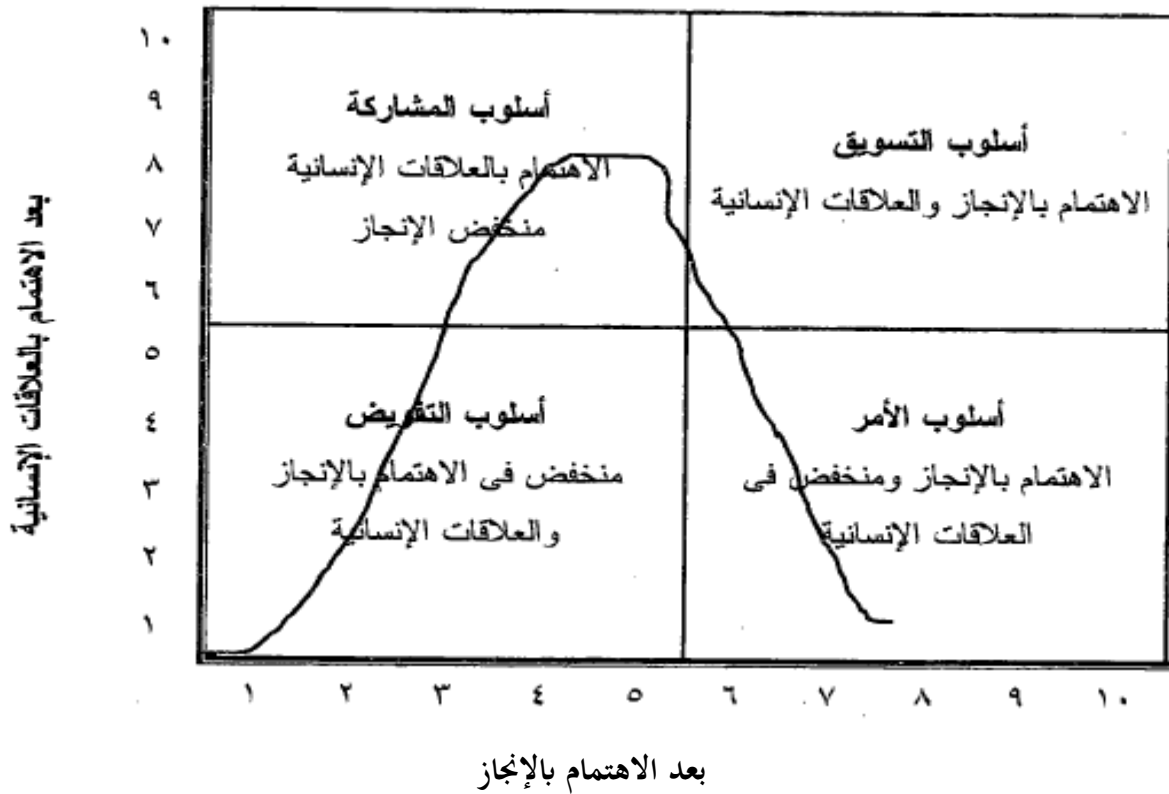
1- أسلوب الأمر، ويمثل أسلوب المدير أو المشرف الذي يهتم بإنجاز العمل وهو الأمر النهائي وهو الذي يحدد كل شيء متى وأين وكيف يتم إنجاز المهام دون الاهتمام بالجانب الإنساني أو العلاقات الإنسانية للمعلمين.

2- أسلوب التسويق، ويمثل أسلوب المدير أو المشرف الذي يهتم بإنجاز العمل وفي الوقت نفسه يهتم باحتياجات المعلم ويحاول إنجازها ويشاركهم في الأفكار والخطط ويحاول إقناعهم بها أو يبيعها إليهم ولكن يبقى القرار النهائي بين يديه.

3- أسلوب المشاركة، ويمثل أسلوب المدير أو المشرف التربوي الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بإشباع احتياجات المعلمين ويشاركهم في القرار ومنحهم الحرية في تنفيذ أعمالهم.

4- أسلوب التفويض، وهو الأسلوب الذي يمثل أسلوب المدير الذي لا يهتم بإنجاز المهام والعلاقات الإنسانية، بل يترك الأمر والحرية للمعلم ليتصرف نظراً لكفاءته وقدرته ورغبته على أداء العمل ويمثل الشكل رقم (3) هذه الأساليب.

شكل رقم (3) الأساليب القيادية في ظل النظرية الموقفية



مهارات القيادة الأساسية لمدير المدرسة:

1-المهارات الفكرية: Conceptual Skills

تتعلق المهارات الفكرية بمدى كفاءة القائد التربوي في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في حلها والتوصل إلى الآراء الجيدة.

وتعني المهارات الفكرية للقائد مهارته في التصور والنظر إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي برمته.

- والقائد التربوي الذي يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائما بالصور الكلية ويربط بين أجراء وبين الأهداف لمنشودة من التربية.
- الوضوح Clarity. تتضمن المهارة الفكرية الوضوح، أي يجب أن تكون قادرة على الرؤية أبعد من الوظيفية وأن تحس بما يجري في صناعتك، وأن تكون لديك لمحة تاريخية ونظرة معرفية شاملة، وأن تفهم الاتجاهات الحديثة وتكون قادرا على التخطيط للمستقبل.

2-المهارات الفنية: Technical skills

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب، والطرائق التي يستخدمها القائد التربوي في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية، والفنية التي يتطلبها نجاح العمل القيادي، فهي تعني " قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها.

3-المهارات الإنسانية: Human skills

مهارات العلاقات الإنسانية من أهم المهارات التي يحتاجها القائد في كل المنظمات وعلى كل المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة التربوية، ذلك لأن القائد التربوي يتعامل مع مجموعة متنوعة من المعلمين الذين يعتبرون رؤوسه وفي نفس الوقت زملاءه في المهنة، والتلاميذ وآباء التلاميذ وأهل البيئة المحلية، وهذه العلاقات التي تربط القائد التربوي بهذه المجموعات المتنوعة من الناس تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل الكبير وهذا يعني أن المهارات الإنسانية ألزم ما تكون للقائد التربوي.

4-التواصل: Communication

هذه هي المهارة التي تغيب عادة عن المعادلة، إنها المهارة التي تجعلك قادرا على المشاركة في معرفتك ومعلومات (وربما رؤيتك أيضا) مع أشخاص آخرين يجب عليك أن تكون مترجما (نشرح القانون أو التقنية للمبتدئين مثلا) ومعلما وأخيرا قائدا، الطريقة الوحيدة لكي تصبح قائدا هي أن تتكلم بفعالية.

- القيادة المتميزة:

هي القدرة على تحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي عن طريق تجميع لداء صوب المعايير ومستويات قومية محدودة تتناغم مع المعايير العالمية بهدف الوصول بالتعليم المصري إلى مستوى التنافسية والقدرة على التعامل مع مقتضيات العصر.

وحتى يتحقق ذلك لابد للقيادة أن تمتلك معارف ومهارات الاتصال الفعال، العمل كفريق التفويض، الشفافية، المشاركة المعلوماتية، التنمية المهنية، إدارة التغيير، التقويم كعملية للحكم على عوائد التعليم. إن مستوى القيادة التنفيذية تصوع رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع العاملين فيها ويفعل رؤية المدرسة ورسالتها من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية.

- استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة.
- يحدد المعوقات التي تحول دون تحقيق رؤية المدرسة وسبل التغلب عليها.
- توظيف موارد وإمكانيات المدرسة وتحقيق رؤيتها.
- ينفذ آليات وإجراءات توفير التعليم والتعلم.
- تيسير قيم وأخلاقيات التسامح والتعامل المرن في المنظومة التعليمية.
- يوفر المناخ التنظيمية بالمدرسة لإنجاز العمليات الإدارية والتعليمية.
- يدمج أعضاء المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرار المدرسي.
- يوفر سبل الاتصال داخل المدرسة بما يدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها.
- يحترم آراء الآخرين ويحفز العمل التعاوني ويقدره.
- يدمج العاملين في المدرسة ثقافة مجتمع التعليم.
- يستخدم قواعد البيانات والمعلومات داخل المدرسة.
- يوفر مصادر المعلومات لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة.
- ينشر البيانات الدقيقة عن أداء المدرس من خلال وسائل وأساليب متنوعة.
- اتخاذ القرارات على معلومات صحيحة ودقيقة.

- يعمل على المشاركة بين المجتمع المحلي والمدرسة.
- يعمق العلاقات بين المدرسة والفئات المستنيرة في المجتمع المحلي ويلبي الاحتياجات التعليمية للبيئة المحلية.
- يوسع دور المشاركة المجتمعية في مواجهة مشكلات المجتمع المدرسي.
- يستثمر إمكانات وحوار المجتمع المحلي في تحقيق أهداف المدرسة.
- يعرف نمو المتعلمين وحاجاتهم التعليمية وأساليب التحسن المدرسي.
- يمارس تقويم مهارات وأداء المدرس بكفاءة.
- يدير الأزمات المدرسية الطارئة ويحل الصرعات بين العاملين بالمدرسة.
- يدير وقت التعلم والموارد البشرية والمادية.

صفات وخصائص القائد التربوي:

1- صفات عامة:

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية.
- النشاط العالي.
- امتلاك الشجاعة.
- العمل الجاد بإتقان والتزام.
- تحديد الأهداف.
- استمرار الحماس.
- مساعدة الآخرين على النمو.

2- صفات شخصية:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاعتزان في معالجة الأمور والزمانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.

- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه واحترام الغير.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- أن تتسم علاقات مع زملائه ورؤسائه بالكمال والتعاون.

3- صفات قيادية:

- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام على حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

- صفات ومقومات القائد التحويلي:

- الإنصات الجيد.
- مشجع لروح الفريق.

- منظم في عمله.
- يتصل بفعالية بالرؤساء والمرءوسين الزملاء.
- لديه طموحات، يمنح الجزاء المادي والمعنوي في وقته وللشخص الذي يستحقه دون محاباة، يوازن بين مصلحة الفرد والمؤسسة، متعاون إيجابيا.
- متحمل المسؤولية الإقناع والقدرة على التفاوض.
- يقيس الأداء المحقق للوقوف على الانحرافات وتصحيحها.
- دءوب ويسير على النهج بصفة عامة مستمرة ولا يحيد عن الخط المرسوم.
- يهتم بالعاملين تحت رئاسته ويحفزهم بصفة دائمة.
- يقبل التغيير والنقد ويتكيف معه.
- يشجع الأفكار الجديدة والنادرة.
- قدوة ومثل يحتذى به الآخرين.
- يهتم بالعاملين ويمنحهم مساحة من الحرية والثقة لتنفيذ العمل.

من الأهمية مما سبق أن توضح الفريق بين المدير الفعال والمدير الناجح حيث يوجد فرق كبير بين الفاعلية

والناجح.

"المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه، وهو الذي يؤثر على سلوك الآخرين في الأجل القصير

فقط".

لما "المدير الفعال فهو الذي يعتمد على قدرته الشخصية بالإضافة إلى سلطته الرسمية، كما أن تأثير يؤدي إلى

تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل".

"أما الفعالية فهي تحقق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي فعالية إدارية وليست شخصية".

صفات وخصائص القائد الفعال:

يحدد " مانير " Miner مواصفات القادة الأكفاء كما يلي:

- اتجاه إيجابي نحو السلطة.

- روح التنافس.

- الحزم.

- الشعور بالمسؤولية.

وعلى هذا، فإن القائد الفعال أو الكفء يجب أن تتوفر في قيادته العناصر التالية:

- الإنابة أو تفويض السلطة. Delcegation
- العلاقات الإنسانية الطيبة. Good Human Relations
- التوجيه الجيد لاتصالات العمل. Good Communication
- الإدارة الاستشارية. Consultative Management
- الدوافع الإيجابية. Effective Motivations
- تنمية روح التعاون بين الفئات. Developing Co-Operative
- النهوض بالمسؤوليات الإدارية المساعدة. Developing Subordinates
- الإدارة الذاتية. Seif – Management

وقد أشار ماركس Marks وآخرون عن أهم الخصائص أو الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح

ومنها.

- الحساسية بشعور الآخرين.
- صبور.
- متعاون، ديمقراطي.
- كثير الاهتمامات.
- عادل.
- واثق من نفسه.
- احترام حقوق الآخرين والالتزام بها.
- كريم متواضع.
- متحمس لتبليغ رسالة المدرسة.
- يعطي اهتمام لحاجات العالمين معه.
- مخلص.
- واضح في قراراته.
- لا يتكلم كثيرا إلا في حالة الضرورة.
- خفيف الظل.
- حنون.
- شغوف بمشكلات التلاميذ.
- مرن.
- عنده القدرة على المدح والثناء.
- عنده تفتح ذهني، ومتنوع المعلومات، قدرته على تجريب الأفكار الجديدة.
- وقد أضاف " هامبتون " Hampton و " لبور " L auer إلى هذه القائمة ما يأتي:
- الدفء warmth
- الصبر Patiencc
- الرغبة في العمل Wilingneas to work
- الولاء Integrity
- المسؤولية Responibility
- الطموح Ambitien
- التنبؤ Foresight

وقد أشار عرفات في كتابه " استراتيجية الإدارة في التعليم " إلى صفات أكثر المديرين فعالية في عملهم وصفات أقل

المديرين فعالية في عملهم، وقد قسم الصفات التي ينبغي توافرها فيمن يقوم بهذا العمل إلى نوعين رئيسيين هما:

* صفات شخصية.

* صفات مهنية

وكان الافتراض العام أن القائد الفعال هو: الذي يحقق مرؤوسوه أداءً عالياً كما يحقق هو رضا عالياً لدى هؤلاء

المرؤوسين، ويجب أن يتصف بالقدرة على تنظيم العمل وأيضاً بالحساسية تجاه المرؤوسين.

بالإضافة إلى ذلك فقد أشار "سويني" Sweeney إلى العوامل التي تؤدي إلى فاعلية الأداء بالنسبة لقائد (المدير)

ومنها:

- القدرة على المبادأة
- تحديد وتقدير الأدوار للعاملين.
- التخطيط والتنظيم
- التحكم أو الضبط.
- القيادة.
- الحكم.
- تحليل المشكلة.
- القدرة على اتخاذ القرار.

- معايير فاعلية القيادة المدرسية:

- أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة التعليمية الرشيدة أيا كان موقعها في المدرسة هي:
 - أن يكون القائد فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية والتعليم.
 - أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان، والثقة بالمبادئ الإنسانية.
 - أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية، والصفات الشخصية المناسبة.
 - ويمكن الحكم على فاعلية أداء مدير المدرسة من خلال المعايير الثلاثة الآتية.
 - الجانب الخلقي لأعضاء هيئة التدريس (المعلمين).
 - الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (المعلمين).
 - تعلم التلاميذ.
- ولقد وضعت معايير أربعة تقدر في ضوءها الإدارة المدرسية الناجحة ولتحديد فاعليتها وهذه المعايير هي:

المعيار الأول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح بالسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.

المعيار الثاني: أن الإدارة تخدم التعليم، ولذلك تتحدد وظائف وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.

المعيار الثالث: يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضا خصائص المعلمين الذي يقومون بهذا العمل.

المعيار الرابع: يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسباً.

دليل القائد المبدع:

- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها، فارتباط الأفراد العاطفي والعقلي في العمل كفريق تعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات.
- القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.
- يميل القائد المبدع إلى تكوين اتجاه إيجابي، فمن أهم سمات القادة القدرة على التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة.
- القائد المبدع يعرف كيف يستفيد من طاقاته الشخصية، فالطاقة هي القدرة على التأثير في الآخرين، وتبرز تلك الطاقة من خلال تعاملات القادة مع الآخرين ومواقفهم في عمليات صنع القرارات.
- لكي تكون قائدا جيدا لابد تكون سياسيا بارزا، ويشتمل ذلك على الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات في المؤسسات.
- تعتبر قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة وليست الناقدة واحدة من أصعب المهارات التي يمكن تعلمها.
- إن القادة البارزين لديهم بعد نظر.

- التكامل فهو من أهم سمات القائد المعاصر. فمعنى أن تكون متكاملًا أن تكون عادلاً وأمنياً وعلى خلق رفيع إذ تعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الحميدة.
- إن الكفاءة شرط أساسي: وتتطلب الكفاءة أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً أعلى يحتذى به، وليس من الضروري أن تتطلب القيادة معرفة فنية، بل إنها تتطلب أن تكون كفئاً في المهارات القيادية الرئيسية.
- أن القادة المبدعين لديهم القدرة على إقناع الآخرين، فيؤثرون عليهم يكونهم حماسيين وإيجابيين ومتفائلين.
- تعتبر القدرة على حل المشكلات والمرونة العقلية من أهم المهارات القيادية العملية.
- يتمتع القادة الفعالين بدرجة مرتفعة من الوعي بالذات، وضبط النفس والتوجيه الذاتي والالتزان الوجداني وتقدير الذات المرتفع، والقدرة على التعاطف والحساسية لمشاعر الآخرين.

المراجع

المراجع العربية:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية-دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2006م.
- 2- أحمد إبراهيم أبو سن: الإدارة في الإسلام، ط3، الدار السودانية مكتب ومكتبة وهبة، الخرطوم والقاهرة، 1404هـ / 1984م.
- 3- أحمد ماهر البقرى: القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984م.
- 4- المعايير القومية للتعليم في مصر، التربية والتعليم، ج.م.ع، المجلد الأول، 2003م.
- 5- سالم بن سعيد حسن القحطاني: القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 1422هـ / 2001م.
- 6- سعاد بنت إبراهيم إبراهيم: القيادة التربوية الميدانية وأدوارها المأمولة في المدرسة، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي والمنعقد بمنطقة بتول في الفترة من 12-14/5/1428هـ وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي، السعودية، 1428هـ.
- 7- عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، دار الشروق جده 1407هـ / 1986م.

- 8- عبد العزيز محمد الحر: أدوات مدرسة المستقبل-القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1424هـ.
- 9- عبد العزيز محمد ملائكة: مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مكة المكرمة، السعودية، 1427هـ/ 2006م.
- 10- فريد محمود أحمد الشلحوط: نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض 2003م.
- 11- فهد سعد البيشي: القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والعربي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1410هـ.
- 12- محمد بن عبد الله البرعى: مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام، دراسة مقارنة، نادى المنطقة الشرقية الأدبي، الدمام 1414هـ/ 1994م.
- 13- محمد صابر البرديس: القيادة الإدارية في الإسلام، مجمع البحوث الإسلامية، س (20)، الكتاب الثاني، 1409هـ / 1989م.
- 14- محمد عبد الله آل ناجي: القيادة الإدارية بين منهج الإسلام النظريات المعاصرة، مجلة التشريعات والدراسات الإسلامية، س (11)، ع (29)، 1417هـ/ أغسطس 1996م.
- 15- _____: الإدارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 1426هـ.
- 16- نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان، 1999م.

المراجع الأجنبية:

- 1- Hersey, P. and Blanchard, K.H., Management Human Resources, Behavioy : Mtiliaing Human Resources, (5th. Ed). Englwood Cliffs New Jersey : Prentice hall com, 1998.
- 2- Qwen, R., J. Organizational Behavior in Education, Englewood Cliffs, N. J : Prontice – Hall Inc., 1991.