

# القيادة التربوية مفهومها وأركانها والفرق بينها و بين الإدارة وخصائص القائد التربوي وادواره

## المجموعة الثانية

- ١- تركي الحربي
- ٢- مبارك الدوسري
- ٣- عبد الاله المطيري
- ٤- محمد ال مستور
- ٥- بخيت الزهراني
- ٦- ماجد البقمي

أشراف د. مشعل العنزي

# مفهوم القيادة التربوية

تعتبر القيادة إحدى الأركان الرئيسية للتوجيه فلو نظرنا إلى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدناها التخطيط والتنظيم أي أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيماً ملائماً ولكي تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع الأدوار ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس ، يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم ، وما الأدوات المطلوبة لإنجاز وتوفيرها ، ويأتي بعد ذلك دور التوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد ويشكل هذا وظيفة القيادة في التوجيه

كانت القيادة التربوية في الماضي تعنى فقط بالمبادئ والقيم والأحوال وأصبحت في هذا القرن تهتم بالنظرية التحليلية والقيم العلمية التي تعني ماذا؟ ولماذا؟ والاتجاه الجديد في مفهوم القيادة التربوية يستهدف الوصول إلى معايير تقاس بها فعالية الإدارة بطريقة علمية وموضوعية . ويعرفها د. محمد منير مرسى: هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية . وتعني تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة . ويبين الطويل : إن مفهوم القيادة التربوية (أن للقيادة التربوية مفاهيمها وثقافتها التي تميزها ولها معاييرها الخاصة بالنجاح، كما أن لها قانونها الأخلاقي للسلوك . فالقيادة التربوية في ثقافتها جماعية التوجه تؤكد العمليات الجماعية في كل ممارساتها إن هناك دور فاعلاً يفترض أن تقوم وتعني به القيادة التربوية ويتمحور 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 ومراميه

ويشكل نظام المدرسة وحدة إجرائية صممت على هدي من مفاهيم التشاركية والحوار والديمقراطية لتضم مدخلين بشريين أساسيين من مدخلات النظام التربوي؛ ألا وهما المعلم ذلك الإنسان المؤهل والمعد وفق منسق تربوي مدروس، والتلميذ الذي يشكل مدخلاً جوهرياً تتمحور حول بنائه كافة مكونات النظام التربوية بهدف تربيته وبنائه ضمن أطر وتصورات ونماذج أكاديمية واجتماعية وإنسانية تتأثر بما يسود المجتمعات البشرية من فلسفات ونظريات في هذا المجال)

## أركان القيادة التربوية

يجب أن تتوفر لقيادة كل جماعة من الجماعات عدة أركان، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

١. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (المرؤوسين).
٢. شخص يوجه هذه الجماعة وتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد).
٣. ظروف وملابسات تفاعل فيها الافراد وتتم بوجود القائد (الموقف) وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة وتجانسها من حيث: الخلفية الثقافية، والعمر، والقيم، والألفة، وسهولة الاتصال بين أفرادها، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها.
٤. اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
٥. مهام ومسئوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق اهدافهم المشتركة.

## الفرق بين القيادة التربوية والادارة

الجدل حول هذين المصطلحين طويل، فحيث يرى كثير من الإداريين أن القيادة هي توجيه الآخرين لحل مشكلة، أما الإدارة فهي تنظيم المصادر المختلفة في سبيل حل مشكلة إلا أننا نجد تقاطعات كثيرة في معرض الحديث عن كلٍّ منهما على حدة وربما ناسب أن نستعير عبارة الفقهاء في هذا المقام (بينهما عموم وخصوص من وجه).. فعند الحديث التفصيلي نجد أن ثمة فرق بين الاثنين إلا أننا عندما نتحدث عن أحدهما فربما احتجنا إلى أن نستعير نظريات ونماذج للآخر.

يقول كوتر "Kotter إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن وظيفة القيادة هي التغيير والحركة، كما أن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير الفعّال الذي يمكن التكيف معه.

## ويمكن تحديد الفروق التالية بين القيادة والإدارة

م	وجه المقارنة	القيادة/ القائد	الإدارة/ المدير
١	الاهتمام	الاهتمام بالنتائج النهائي	الاهتمام بطريقة الإنتاج
٢	التركيز	الرؤية والرسالة	الهيكل والنظم
٣	الجودة الشاملة	يهتم بالفاعلية	يهتم بالكفاءة
٤	السلطة	يستمدّها من ذاته	يستمدّها من الأنظمة
٥	الشمولية	يهتم بالكليات	يهتم بالتفاصيل
٦	التخطيط	استراتيجي	تشغيلي
٧	التغيير	يهتم بالتطوير والتغيير	يهتم بتجويد الوضع القائم
٨	الرقابة	يركز على الرقابة الذاتية	يراقب أداء موظفيه
٩	التحدي	يقبل التحدي ويحب المغامرة	يتأقلم مع الوضع الراهن
١٠	العمل	مبادر (يسير للمستقبل)	مناظر (يعيش الحاضر)

## وعليه نوجد هنا سؤال هل كل مدير قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة). وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة،



والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط  
مرؤوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما  
يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ  
الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين  
غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان  
المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً  
قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

# وفي الختام نستطيع أن نقول:

١. إن القيادة هي التي تولد الأفكار وترسم

التوجه العام، في حين تحيلها الإدارة

"التنفيذية" إلى خطط عملية.

٢. والقيادة تعنى بالأطر العامة، بينما تهتم

الإدارة بالأمر التفصيلية.

٣. والقائد يسير ويتبعه الفريق، بينما المدير

يساهم في تنظيم مسيرة الفريق

## خصائص القائد التربوي

للقائد التربوي أدوار مختلفة و متغيرة و لكنها جميعاً متكاملة و متداخلة ، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً ، و من صفات القائد التربوي على سبيل المثال :

**القدرة أو الكفاءة :** ( الذكاء المرتفع ، القدرة على التحليل و الاستبصار ، اليقظة ، الطلاقة اللغوية ، المرونة ، القدرة على إصدار الأحكام و تقديم الأفكار و فهم المشكلات و طرح الحلول و التعامل مع مقتضيات التغيير ، الجرأة في إبداء الآراء و المقترحات ، المثابرة ، الطموح ، و القدرة على التعامل مع الأزمات و الطوارئ ) .

**صفات جسمية :** الصحة الجيدة ، المظهر الممتاز ، و الطول ، و القوام المتناسق.

**التفوق الأكاديمي والمعرفي :** أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل : تحليل المواقف ، قوة التصور و الإدراك ، الاتصال الجيد ، إدارة جلسات الحوار بروح تعاونية ، حفز همم العاملين ، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة ، الاستفادة من خبرات الآخرين .

**صفات شخصية مثل :** القدرة على تحمل المسؤولية ، الاعتماد على النفس ،  
الاستقرار العاطفي ، النشاط ، التعاون ، حسن المعاشرة ، البشاشة ، الصداقة ، العدل ،  
الحزم ، القدرة على اتخاذ القرارات ، الحماس ، اللباقة ، السيطرة ، الصبر ، و  
التنظيم .

**صفات خلقية :** الأمانة ، الإخلاص ، العدل ، الاستقامة ، القدوة الحسنة ، الصدق ،  
والحلم .

**صفات اجتماعية :** أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز، ذو شعبية، ديمقراطي و يشرك الآخرين في اتخاذ القرار ، يحترم الآخرين ويدخل السرور عليهم و يحترمهم ، يؤمن بقدراتهم و يقدر أعمالهم و يثني عليهم ، القضاء على الشائعات و الأكاذيب و سماع وجهات النظر.

## أدوار القائد

دور القائد التربوي في العملية التعليمية الدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي يقوم بها القائد لتحقيق ما هو متوقع منه في مواقف معينة ،

و يترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة و تتحدد الأدوار للعاملين من خلال وصف الأعمال و الواجبات التي سيقومون بها .  
يترتب على تعدد التوقعات و المطالب تضارب بعضها مع بعض ، و من ثم يواجه رجل الإدارة بمهمة التوفيق بينها في ممارسته لوظيفته

و لتفسير ذلك نورد فيما يلي ثلاثة مصادر لتعارض الأدوار :

- ١ - عدم الاتفاق بين مجموعة مرجعية واحدة لتحديد الدور
- ٢ - عدم الاتفاق بين مجموعتين مرجعيتين أو أكثر لكل منها الحق في تحديد توقعات الدور .
- ٣ - عدم الاتفاق في التوقعات بين دورين أو أكثر يقوم بها الفرد في آن واحد

## ويمكن تلخيص أدوار القائد التربوي فيما يلي :

- ١- اختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم .
- ٢- الاتصال الفعال بكافة المؤسسات الموجودة في البيئة .
- ٣- تفقد الموظفين و تقديم المشورة لهم و النصح لهم و  
مقابلة المراجعين .
- ٤- تقديم التسهيلات البشرية و المادية للميدان التربوي .
- ٥- دراسة قضايا الميدان التربوي و تحقيقاتها و  
معالجتها و إبداء الرأي



- ٦- توخي الموضوعية في تقييم المرؤوسين .
- ٧- مشاركة العاملين في أفراحهم و أتراحهم .
- ٨- تشجيع العادات الصحية الجيدة و الاهتمام بالنواحي الجمالية .

- ٩- ترجمة العملية التعليمية إلى أرقام و خرائط توضيحية و نشرات يسهل من خلالها الاطلاع على واقع التربية والتعليم .
- ١٠- حصر أعداد الذين يمكنهم الاستفادة من برامج التعليم المستمر وضع الأولويات لتنظيمها.

- ١١- غرس الفضيلة و المعتقدات السليمة من خلال برامج الأنشطة المدرسية
- ١٢- غرس روح الانتماء والولاء للوطن والأهل .
- ١٣- توجيه الطلبة وإرشادهم .
- ١٤- الحرص على حماية شخصية الطالب من ايقاع العقوبات البدنية بحقه .
- ١٥- صرف الأموال المدرسية حسب الأبواب المقررة للصرف .

- ١٦- زيادة فعالية استخدام المختبرات و المكتبات و  
المرافق المدرسية الأخرى
- ١٧- تنمية التعاون بين البيئة المدرسية و البيئة المحلية .
- ١٨- الكشف عن الطاقات الإبداعية في الميدان و  
تشجيعها و الاستفادة منها
- ١٩- تشجيع الأبحاث و الدراسات الميدانية لتحسين  
العملية التربوية و تطويرها .
- ١٩- جعل المدارس مراكز إشعاع و نقطة الانطلاق  
لإحداث أي تغيير من خلال المحاضرات و الندوات  
الهادفة .
- ٢٠- تحديد الحاجات المهنية للمعلمين و المعلمات و  
الموظفين لتلبيتها

- ٢١- المبادرة و المبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب و الطرق  
المستحدثة لتناول المشكلات و علاجها .
- ٢٢- التنسيق بين جهود العاملين و توجيهها نحو غايتها المنشودة .
- ٢٣- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة و بعث الحماس و  
النشاط فيهم و رفع روحهم المعنوية .
- ٢٤- حسن استثمار الوقت و حسن توزيعه على مهماته المختلفة .
- ٢٥- الحرص على تسهيل الحصول على المعلومات من المصادر  
المختلفة

- ٢٦- دعم المعلمين و مساندتهم عند نشوء صراع مع الطلبة أو الآباء حول انضباط الطلبة أو أدائهم أو تحصيلهم الدراسي .
- ٢٧- التعاون و التشاور من خلال إيجاد قنوات فعالة تتيح للمعلمين فرص إبداء وجهات نظرهم و مشاعرهم حول المنهاج و سلوك الطلبة .
- ٢٨- توخي العدالة و المساواة في التعامل مع الطلبة و المعلمين .
- ٢٩- التقدير و الثناء و المكافأة لكل مستحق من الطلبة و المعلمين .
- ٣٠- الاستعداد و الرغبة في تفويض السلطة للمعلمين و إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات

المراجع:

الشميمري وآخرون (١٤٢٩هـ). مبادئ  
إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات  
الحديثة، الرياض: العبيكان، ط٥.  
علي، محمود محمد (١٤٢٣هـ).  
مقومات القائد التربوي الناجح. جدة:  
دار المجتمع للنشر والتوزيع  
اسس الادارة التربوية / تيسير الدويك

كُنْ خَالِيقًا تَتْلُو ذِكْرًا جَمِيلًا

شَاكِرًا لِكُلِّ مَعْرَمٍ