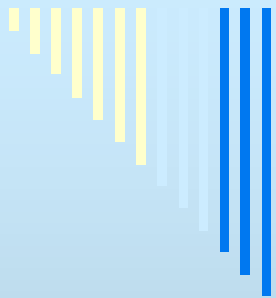


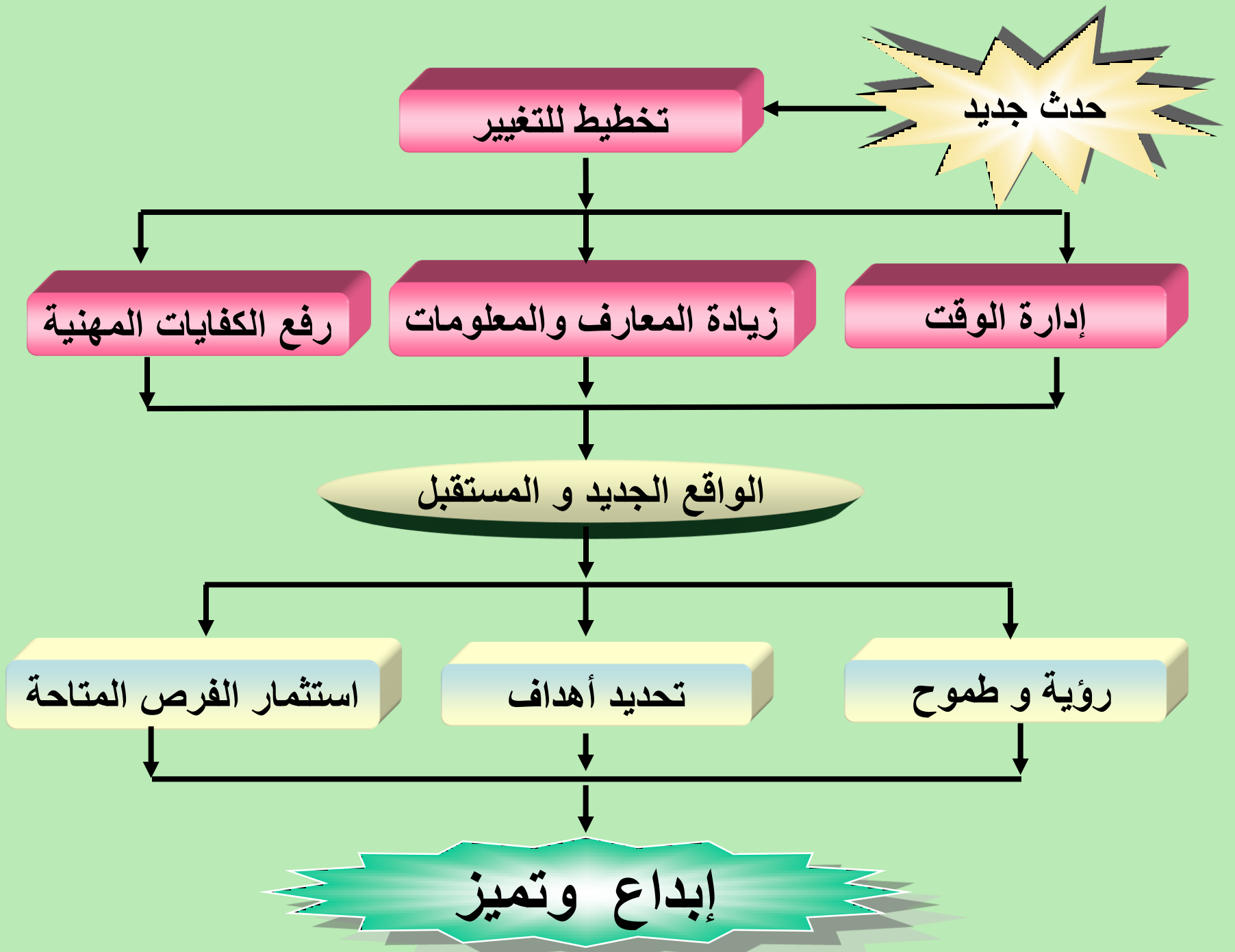
# مهارات القيادة التربوية

[www.msky.ws](http://www.msky.ws)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





# الإدارة

عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استثمار  
الموارد المتاحة والتسهيلات استثماراً أمثل

للوصول إلى هدف معين

عن طريق عملياتها الأربع :

التخطيط

التنظيم

التوجيه

الرقابة

**ما مفهوم القيادة ؟**

# القيادة

- القيادة عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك.
- وهي المقدرة على توحيد سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيق هدف معين.

## القيادة

القيادة الفاعلة هي تلك التي ينجح فيها القائد في التأثير على مرعوسيه من خلال الحفز والتوجيه ليعملوا بروح الفريق لتحقيق الأهداف المخططة .

القيادة إذن هي :

تأثير في المرعوسين أو المساعدين.

من خلال الاتصال.

والحفز.

والتوجيه.

لتهيئة وتنمية روح الفريق.

بما يؤدي لبلوغ الأهداف المخططة.

أو لـ : ؟ !!

وهناك سمات مميزة لهذه القيادة يمكن تحديد أهمها فيما يلي :

اهتمام عال ومتوازن بكل من إنجاز العمل ورضاء العاملين.

تطويع نمط القيادة للموقف الذي يعايشه القائد .

تركيز القائد على خلق وتنمية روح الفريق.

توظيف مهارات الاتصال.

تهيئة رؤية مستقبلية.

نقل التوقعات للمرعوسين.

تبني فلسفة المشاركة في صنع القرار .

المصداقية وزرع الثقة.

تهيئة قدوة ونموذج.

القائد إذن :

يخطط ويوزع المهام.

يحدد الاتجاهات.

يرشد ويوجه ويؤلف.

يقيم.

يحفز.

يهيئ معلومات مرتدة.

أنماط المديرين

# بين القيادة والإدارة

## الإدارة

- تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.
- تركز على المعايير الكمية غالباً .
- تهتم بحل مشكلات العمل .
- تركز على الأداء .
- تهتم باللوائح والنظم .
- استعمال السلطة .
- ضعف الاهتمام بالمرؤوسين .

## القيادة

- تهتم بالمستقبل ( الرؤية )
- تهتم بالتوجهات الإستراتيجية .
- تمارس أسلوب القدوة .
- تهتم بالتدريب .
- العمل مع المرؤوسين بروح الفريق .
- تركز على العلاقات الإنسانية .
- مراعاة المرؤوسين ومتطلباتهم ، وظروفهم الشخصية .



# من تعريف القيادة

- القيادة هي «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم».
- القيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.
- القيادة دور وعملية تهدف الى التأثير في الآخرين.
- الشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تادية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة. والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز اهداف الجماعة.
- والقائد الناجح هو الذي يقود نحو الاتجاه الصحيح فعلا**
- وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس.**

## العوامل المؤثرة في القيادة

- شخصية القائد .
- اتجاهات وحاجات الأتباع .
- خصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها .
- المواقف التي تواجهها الجماعة .
- طبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها القيادة .

# عناصر القيادة

**من العناصر التي ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، هي:**

١. **التحكم بمسار الوقت، امسك بزمام أوقاتك، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.**
٢. **التركيز على الانجازات الحقيقية الملموسة. اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.**
٣. **تنمية عوامل القوة، سواء في ما يتعلق بك شخصياً أو في ما يعلق بغيرك. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادراً على تقبل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.**
٤. **تركيز الاهتمام حول المجالات الرئيسية ، و ذلك بتحديد الأوليات التي ينتهي العمل فيها بنتائج كبيرة. مع الالتزام بها وإن كانت محددة وقليلة .**
٥. **الثقة الكاملة بالله سبحانه وتعالى، كن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، وتوكل على الله ، في كل خطوة تخطوها .**

# أنماط القيادة الإدارية

● أولاً : من خلال الممارسات الفعلية المتعلقة بنوعية

واتجاهات الشخصية الإدارية وسلوكها :

● استبدادية تسلطية: ( أوتوقراطية ) ( بيروقراطية ) .

● تشاورية: ( ديمقراطية ) .

● فوضوية: (الترسلية (السائبة) ) .

● ثانياً : من خلال الجانب التنظيمي:

● مركزية .

● غير المركزية .

● مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

# وظائف القائد ..

- ✍ / تحديد الأهداف وصياغتها بشكل دقيق .
- ✍ / حفز العاملين والمحافظة على الروح المعنوية المالية .
- ✍ / تعزيز وتسهيل الاتصال والتفاعل بين العاملين .
- ✍ / توزيع القرارات في المؤسسة .
- ✍ / حل جميع الخلافات والمشكلات داخل المؤسسة .
- ✍ / توثيق العلاقات بين المؤسسة والبيئة الخارجية

# على أي شيء تقوم القيادة ؟

## تقوم القيادة على أساس قدرة الشخص القائد على التأثير

### فما المتغيرات التي تتفاعل في القيادة ؟ المتغيرات التي تتفاعل في القيادة

- صفات القائد وخصائصه الشخصية .
- صفات المرؤوسين وخصائصهم الشخصية .
- طبيعة العمل وخصائصه ومجاله الذي يؤدي فيه .
- الظروف التي تمارس فيها القيادة مهامها ومسؤولياتها ( بيئة الموقف )

**تعرّف علی نفسک ..**



# جبل الجليد



نموذج

جبل الجليد

١. المعرفة  
٢. المهارات

الجدارات  
الظاهرة

المعرفة :المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين.

المهارة : القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية بسرعة وإتقان ..

١ - مفهوم الذات .  
٢ - الصفات .  
٣ - الدوافع .

الجدارات  
الكامنة

مفهوم الذات : توجهات الفرد، أو قيمه ، أو صورته الذاتية .

الصفات : الخصائص المادية والاستجابة المتسقة مع الظروف أو المعلومات .

الدوافع : ما يفكر به الفرد باستمرار و يتسبب في إقدامه على تصرفٍ ما دون سواه.

١ . المعرفة

٢ . المهارات

جدارات المعرفة والمهارة هي الجزء الظاهر من الشخصية

جدارات ظاهرة سهلة الملاحظ  
والتطوير

بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع  
اكثر خفاء "وعمقاً"، وتمركزاً في الشخصية.

١ . المفهوم الذاتي

٢ . الصفات

٣ . الدوافع

جدارات كامنه صعبة  
الملاحظة والتطوير

# مهارات في القيادة التربوية

**مهارات  
القائد الفعّال**

العلاقات  
الإنسانية

المهارة  
الاجتماعية

المهارة  
الفنية

المهارة  
التنظيمية

مهارة  
الاتصال

حل  
المشكلات

الإبداع

تصنيف  
مهارات  
القائد  
التربوي

ذاتية

فنية

إنسانية

إدراكية

# أولاً : المهارات الذاتية و تكوينات نفسية

## وهي تشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار

- فطبيعة العمل الإداري تستوجب من القائد أن يتوافر لديه صحة جيدة وقوة ونشاط ، وقدرة على التحمل، حتى يستطيع أن يشيع الحيوية والنشاط في العاملين ، وأن يكون قادراً على ضبط النفس، صابراً متزناً ، يتحكم في عواطفه وإدارة نفسه بعيداً عن العصبية والتهور . يدرس الأمور بعناية قبل أن يصدر الأحكام ويمتلك عنصر الشعور بالمسئولية وقوة الإرادة ومضاء العزيمة والثقة والاعتداد بالنفس في حدود لاتصل به إلى الغرور ، أو الكبرياء .

و يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة ،  
وقد أثبتت كثير من الدراسات أن هناك صلة بين الذكاء  
والنجاح في القيادة، فالذكاء يجعل لدى القائد بعداً  
تصورياً يتعرف من خلاله على المشكلات ويستطيع  
مواجهتها ، كذلك فإن الذكاء يمد القائد بسرعة البديهة  
والفطنة ومواجهة الأمور ببعده نظر وبحزم.

إن توافر عنصر المبادأة والابتكار من المهارات الذاتية اللازمة ، للقائد ، حيث يستطيع أن يكتشف عزيمة كل موظف وقدراته فيصل إلى أفضل السبل لشحذ عزائم الموظفين للعمل وبث روح النشاط والحيوية في كافة جوانب عمل المؤسسة التربوية .

كما إن صفة المبادأة صفة مهمة للقائد التربوي حيث تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة وتجعله يتصف بالشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار حاسم



# ثانياً : المهارات الفنية والمعرفية

يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعلم والتعليم، ومن هذه الزاوية يتحتم على القائد أن يكون ملماً بكثير من المعارف والمعلومات، بل أكثر من ذلك يعرف متى وكيف يحصل على ما يريد من المعلومات اللازمة من مصادرها، ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده أحد بها، فهو الذي يمتلك الروح البحثية دائماً، ويسعى للتجديد والابتكار والإبداع .

• إن نجاح القيادة التربوية مرهون برؤيتها الواضحة لحركة التعليم ونظرتها المتكاملة والشاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية؛

• ولذا فإن من أهم المهارات الفنية

الواجب توافرها لدى القائد التربوي :

✧ تطوير العملية التربوية والتعليمية والتعلمية

✧ ترجمة رسالة المدرسة إلى خطط واقعية

✧ رفع الكفايات المعرفية والمهنية لدى منسوبي المدرسة

✧ تقويم الخطة التربوية .

✧ تفويض السلطات ، والصلاحيات .

# ثالثاً : المهارات الإنسانية

**وهي تعني فن التعامل مع الآخرين ..**

- القيادة الناجحة تتطلب مهارة التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة، أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيه، وهذه المهارة أولى المهارات، بل وتعتبر مرتكز القيادة التربوية، لأنها تتطلب من القائد - بصفته قائداً للعلاقات الإنسانية - أن يكون مطلعاً بعمق في الطبائع البشرية ويستطيع توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية، إذ نجد في المدارس الفاعلة أن القائد الذي يتمتع بنشاط دؤوب يستطيع أن يهيئ مناخاً صحياً فاعلاً يتم التركيز فيه على الجوانب العملية والإنسانية، وينتج عنه السيطرة على البيئة الداخلية بكامل مكوناتها المادية والمعنوية .

**يتفق مجموعة من الباحثين على عدد من المهارات يطلقون عليها مهارات المساواة، يمكن أن يستخدمها القائد في تحسين العلاقات الإنسانية وهي :**

- كل فرد مهم وكل واحد يحتاج إلى الاعتراف بجهده .**
- القائد ينمو حين تتوزع مهام القيادة .**
- القيادة يجب أن يشترك فيها الآخرون.**
- إذا أراد القائد أن تحترم قراراته وآراءه ، فليحترم قرارات الآخرين وآرائهم .**

- إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة، أو ابتسامات توزع بين الحين والحين سواء مجاملة أو غير ذلك ، بل هي فهم عميق لقدرات وطاقات ودوافع وحاجات البشر الذين تتعامل معهم القيادة ، محاولة استثمار كل هذه الإمكانيات لحفزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة ، سواءً الخاصة بالعمل أو بالعاملين .
- وتشير الأبحاث الحديثة في مجال الإدارة إلى أن النقص في المهارات الإنسانية ، مرجع فشل لكثير من الإداريين في عملهم ، وفي ضعف تحقيق أهداف العمل ، أكثر من أن يكون السبب قصوراً في مهاراتهم العملية .

## رابعاً : المهارات الإدراكية التصورية

ويقصد بها مقدرة القائد على تكوين الرؤية المستقبلية للمؤسسة و على تفهمه و إدراكه شبكة العلاقات التي تربط وظائفها و مكوناتها الفرعية ( الداخلية ) ببعضها ، والعلاقات التي تربطها بالمرجعية التنظيمية لها ، على المستوى العام للمؤسسة أو مكوناتها كما تعني - أيضا - إدراك القائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام التربوي الذي يعمل فيه والنظم الأخرى .

# مواصفات يجب أن تتصف بها القيادة التربوية

( و صنفها بعض الباحثين بصفات القائد الإداري الناجم )

- ❖ وجود حد أدنى من الصفات الذاتية، كالصحة والذكاء والتحمل
- ❖ وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة على الإقناع والاتصال و الإحاطة بجوانب الأمور قبل البت فيها، والقدرة على إيجاد الحلول للمشكلات والثبات في مواجهة الأزمات .
- ❖ توافر الجانب الأخلاقي في القائد الإداري ، وذلك باتصافه بالصبر والأمانة والشرف والنزاهة، الإخلاص والتفاني في العمل، حتى يصبح القدوة الحسنة لجميع العاملين في المنظمة .
- ❖ تفهم السياسة العامة والأهداف العامة والعمل على تحقيقها ومراعاة المصلحة العامة .
- ❖ توافر قدر معين من المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بالعمل الذي يتولى قيادته .

# مبادئ للقيادة تؤدّي مراعاتها من قبل مدير المدرسة في قيادته لمدرسته إلى أن تكون قيادته فاعله :

- مبدأ تعزيز قوة الجماعة وتماسكها : أي أن يوجه المدير سلوكه القيادي نحو الحفاظ على تماسك الجماعة وصيانتها وتعزيزه ، من خلال حفز الأعضاء وتشجيعهم والتخفيف من حدة التوتر لديهم ، وتوفير الفرصة لكل عضو في الجماعة ليعبر عن ذاته بحرية .
- مبدأ تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها : أي أن يوجّه المدير سلوكه القيادي نحو تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها من خلال تقديم الاقتراحات العملية البناءة ، وتقويم عمل الجماعة ودعم تقدمها نحو الأهداف ، وعدم القيام بأية أعمال منتمية للأهداف .
- مبدأ التنظيم وإدارة الوقت : أي أن يحرص المدير على تنظيم الوقت وإدارته ، فذلك يزيد من قدرته على تنفيذ خطته في مواعيدها ، وعلى تقويمها ، ومتابعتها ، وضبط مسارها دون إهدار
- مبدأ تعزيز قوة الجماعة وتماسكها : أي أن يوجه المدير سلوكه القيادي نحو الحفاظ على تماسك الجماعة وصيانتها وتعزيزه ، من خلال حفز الأعضاء وتشجيعهم والتخفيف من حدة التوتر لديهم ، وتوفير الفرصة لكل عضو في الجماعة ليعبر عن ذاته بحرية .



# مبادئ للقيادة تؤدي مراعاتها من قبل مدير المدرسة في قيادته لمدرسته إلى أن تكون قيادته فاعله :

مبدأ تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها : أي أن يوجه المدير سلوكه القيادي نحو تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها من خلال تقديم الاقتراحات العملية البناءة ، وتقويم عمل الجماعة ودعم تقدمها نحو الأهداف ، وعدم القيام بأية أعمال منتمية للأهداف .

مبدأ التنظيم وإدارة الوقت : أي أن يحرص المدير على تنظيم الوقت وإدارته ، فذلك يزيد من قدرته على تنفيذ خطته في مواعيدها ، وعلى تقويمها ، ومتابعتها ، وضبط مسارها دون إهدار

مبدأ التمرکز الذاتي : أي أن لا يشغل المدير باهتماماته الذاتية ، فذلك يعرقل قدرته على تحسس حاجات الآخرين وحقوقهم ، ويؤدي إلى تدني الروح المعنوية بينهم .

مبدأ التوجيه المادي : أي أن ينظر المدير إلى المرؤوسين باعتبارهم أناساً لهم مشاعرهم ، وليسوا أشياء مادية ، لئلا يتعثر التواصل بينه وبينهم ، فيضعف انتماءهم للمدرسة والعمل .

مبدأ فهم المهمة والعمل : أي أن يقوم المدرس بمساعدة المرؤوسين على فهم مهماتهم ومسؤولياتهم باستخدام الأساليب المختلفة والمناسبة في الإشراف والتوجيه والتدريب ، بما يساعدهم على النمو المهني والنجاح في أداء المهام المنوطة بهم بفاعلية .

# مبادئ للقيادة تُؤدّي مراعاتها من قبل مدير المدرسة في قيادته لمدرسته إلى أن تكون قيادته فاعله :

● مبدأ فهم الذات : أي أن يفهم المدير ذاته فيحدد جوانب القصور والقوة لديه ، ويتمكن من التحكم بها ، ومن منع أية انعكاسات سلبية لها على علاقاته مع المرؤوسين .

● مبدأ المشاركة : أي أن يحرص المدير على المشاركة الواعية للمرؤوسين في التخطيط ، والتنفيذ ، والتقويم ، والمتابعة ، فذلك يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بينه وبينهم ' وفي رفع الروح المعنوية في المدرسة ، ويزيد من تماسك الجماعة ويعزز انتماء العاملين .

● مبدأ إدراك الدور : أي أن يدرك المدير أدواره ومهامه والمسؤوليات المنوطة به بوصفه قائداً تربوياً ، وربط ذلك بالأهداف التربوية بشكل يسهم في تعزيز قدرته على التخطيط الهادف .

# مبادئ للقيادة تُؤدّي مراعاتها من قبل مدير المدرسة في قيادته لمدرسته إلى أن تكون قيادته فاعله :

- مبدأ العوامل المعينة والعوامل المعيقة : أي أن يتعرف المدير إلى العوامل المعينة على تنفيذ العملية الإدارية والعوامل المعيقة لها ، من أجل تسهيل نجاح التخطيط وجعله أكثر واقعيًا .
- مبدأ الروح المعنوية : أي أن يسعى لإيجاد روح معنوية عالية عند جميع العاملين في المدرسة كي يشعر كل منهم بالمسؤولية عن نجاحها
- مبدأ الإلمام بالبيئة : أي يُلمّ المدير إلماماً كاملاً بالبيئة التي يعمل في إطارها ، وأن يعي أبعادها وعياً موضوعياً تاماً
- مبدأ القدوة والمنهج الخفي : أي أن يكون المدير قدوة في الالتزام ، والانتماء ، والتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات ، والاسترشاد بالأهداف التربوية والعلاقات الإنسانية في التفاعل مع الآخرين ؛ وأن يحرص على الممارسات والمواقف المرئية في ذلك التفاعل .
- مبدأ السلطة القيادية مقابل سلطة القائد : أي اعتماد المدير على السلطة النابعة من الخبرة والمعرفة والعلاقات الإنسانية وليس النابعة من القانون والمركز ، فذلك يجعله أقدر على التأثير في المرؤوسين .
- مبدأ التأثير الفعّال : أي التأثير في المرؤوسين بكفاية وفاعلية .

نشكركم على مشاركتكم  
في هذا البرنامج