

## مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال

رشيد سعادة

المركز الجامعي غرداية

### summary

The Algerian schools need today more than ever, a new vision aimed at raising the heart and conscience as well as the mind and thought to achieve a meaningful education integrated advocated by educators in the modern era, in order to achieve school this goal, there must be leadership and educational conscious multi-competencies and skills, which are flexible and adapt to new data and the ability to analyze and understand relationships and making the right decisions.

The school requires an effective leader (director) of high caliber, with special specifications, and a highly skilled, and high performance level, where concepts and adopt new philosophies and principles, than through traditional methods of leadership and management of the school.

The leader who is sought by the modern school, which accounts for the complex changes and deal with new situations with skill and efficiency has the necessary leadership, and be a visionary in the creation of a new educational environment Astqsaua and the scientific heritage in the field of educational leadership in this article I try to answer the following questions:

- What is the concept of educational leadership and characteristics?
- What are the skills and characteristics that must be available in the effective educational leader?

### ملخص

إن المدرسة الجزائرية تحتاج اليوم أكثر من أي وقت مضى , إلى رؤية جديدة تهدف إلى تربية القلب والوجدان إلى جانب العقل و الفكر ليتحقق معنى التربية المتكاملة التي نادى بها المربون في العصر الحديث ، ولكي تحقق المدرسة هذا الهدف، لا بد من وجود قيادة تربوية واعية متعددة الكفاءات و المهارات، حيث تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة و القدرة على تحليل و إدراك العلاقات و اتخاذ القرارات الصحيحة.

إن المدرسة الفعالة تتطلب قائدا (مديرا) من طراز رفيع، ذو مواصفات خاصة، و مهارات عالية، و مستوى أداء متميز، حيث يتبنى مفاهيم و مبادئ و فلسفات جديدة، يتجاوز من خلالها الأساليب التقليدية في قيادة و إدارة المدرسة. إن القائد الذي تنشده المدرسة العصرية هو الذي يستوعب التغيرات المعقدة و يتعامل بمهارة مع الأوضاع الجديدة و يمتلك الكفاءة القيادية اللازمة ، ويكون صاحب رؤية في خلق مناخ تربوي جديد و ملائم تطلق فيه قوى الإبداع و الابتكار للمدرس و التلميذ على حد سواء. واستقصاء للتراث العلمي في مجال القيادة التربوية أحاول في هذا المقال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما مفهوم القيادة التربوية وما خصائصها ؟
- ما هي المهارات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي الفعال ؟

**مقدمة**

لما كانت البيئة المدرسية تتسم بالتعقيد والتغيير أصبحت القدرة على القيادة التربوية أمراً ضرورياً أكثر من أي وقت مضى لتنظيم الجهود وتوجيه عمل الجماعة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرغوب فيها.

يتفق المختصون في شؤون التربية والتعليم على أن القيادة التربوية تمثل أساس العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم، وتوجه وتنظم الجهود في سبيل تحسين النشاط المدرسي، والارتفاع بمستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية، ومن جهة أخرى نجد أن السلوك القيادي للمدير هو مفتاح نجاح المدرسة وأن الاختلاف والتباين بين المدارس، سواء في المناخ المدرسي العام، أو في تحصيل التلاميذ أو في مستوى الرضا المهني للمدرس... الخ، إنما يعود إلى كفاءة المدير وقدرته على القيادة التربوية، ذلك أن قائد المدرسة الفعال (المدير) هو الذي يلهم أعضاء الجماعة المدرسية لبذل الجهود، ويساعدهم على فهم التعقيدات وتوضيح الرؤى، كما يزرع فيهم روح الاستقلالية والمبادرة والثقة بالنفس إلى جانب ذلك يحاول خلق قنوات الاتصال بينه وبينهم، ويرعى حاجاتهم ودوافعهم وبذلك يوفر المناخ الملائم لعمليتي التعلم والتعليم.

إن المدرسة الحديثة تتطلب مديراً يتمتع بكفاءة عالية، نظراً لخطورة رسالتها وتعقد دورها، حيث تشير الأبحاث في هذا المجال، إلى أن المدير الذي تتوفر فيه مهارات متنوعة ترتبط بعمليات التدريس وإدارة الفصل، وحفظ النظام وتنمية العاملين وتطوير المناهج... هي المدارس التي تحقق أهدافها بنجاح. (محمد منير مدرسي، 2001، ص 103)

إن مصير مؤسسات التعليم، يتوقف على مدى كفاءة قادتها في الإدارة والتحكم في الضغوط، بل إن تحقيق الأهداف وإدراك السعادة الشخصية و المحافظة على الصحة، تكمن في قوة الأنا و القدرة على مواجهة ضغوط العمل المعقدة، التي تتسم بالتنافس و إتحاد القرارات في ضل مناخ العمل الحديث. (فاروق السيد، عثمان، 2001، ص 165).

**1- مفهوم القيادة التربوية**

للقيادة التربوية تعاريف عديدة نذكر منها ما يلي :

- يرى "عبد الصمد الأغبيري" بأن القيادة التربوية « هي قدرة القائد الإداري - المدير-على التأثير في سلوك واتجاهات مرعوسيه ( الإداريين ، المعلمين والتلاميذ ) ، وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة » . (عبد الصمد الأغبيري، 2000، ص 82 )  
- في حين يعرفها "طريف شوقي" على أنها:

« مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأبتاع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط ، وتستهدف حث الأفراد المنوطة بالجماعة ، بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في أداء الأفراد ، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة » . ( طريف شوقي ، 1998 ، ص 41 )

- بينما يرى "كلارنس أ. نيول" أن القيادة هي « الطريقة التي يؤثر فيها الأفراد أو الجماعات عن قصد في وضع وتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة» . ( طه الحاج، إلياس ، 1985 ، ص 11 )

إلا أنه يبدو من وجهة نظري أن أفضل تعريف يتضمن المعنى الجوهرى للقيادة هو ذلك التعريف الذي ينظر إلى القيادة على أنها «نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته، حيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه» . ( عبد الفتاح دويدار، 1999، ص 24 ) .

من خلال التعاريف السابقة ، يمكننا القول بأن القيادة التربوية ، هي ذلك التفاعل النفسى الاجتماعى والتربوي بين مدير المدرسة والجماعة المدرسية ( العمال - المدرسين - التلاميذ) ، وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه ، واتخاذ القرارات وحل المشكلات ، لغرض تحقيق الأهداف التربوية .

وبناء على ما سبق أيضا، نستنتج أن القيادة التربوية تعتبر عملية:

- تفاعل اجتماعي تربوي بين المدير والجماعات المدرسية .
- تأثير يمارسه القائد على الأعضاء الذين يشرف عليهم .
- مجموعة من السمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد .
- عملية تفجير طاقات ومواهب الأفراد في المدرسة .
- عملية تتأثر بالظروف المحيطة بالمدرسة ( المجتمع ) .
- عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية

## 2- خصائص القيادة التربوية

تتميز القيادة التربوية عن الأنواع الأخرى من القيادة، ببعض الخصائص والمعالم، التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- إن القيادة التربوية تحترم رغبات وحاجات الأفراد وتعمل على تحقيقها وإشباعها ، فالقائد الناجح هو الذي لا يسعى إلى مضايقة مرعوسيه ولا يحملهم أعمالا لا يرغبون فيها ، أو إنجاز ما لا تسمح لهم قدراتهم واستعداداتهم بإنجازه كما يراعي ظروفهم ويأخذها بعين الاعتبار ، فالمدير مثلا يعرف بأن أحد المدرسين لا يستطيع أن يقوم بتدريس الحصة الأولى ، لظروف عائلية أو صحية ويعتمد برمجة الحصة في الساعة الأولى ، فهذا مدير لا يستحق مركزه القيادي .

- إن القيادة التربوية الناجحة، تسعى دائما إلى معرفة واستغلال وإثارة الحوافز والبواعث الذاتية لنشاط الأفراد، مما يتطلب من القائد التربوي ( مدير المدرسة )، دراسة الجماعة وديناميكتها ويتعرف على الفروق الفردية بينهم ، حتى يتسنى له معاملتهم بما يرضيهم ويتجنب قدر الإمكان ما يغضبهم ، مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها ، في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم .

- إن القيادة التربوية الناجحة ، هي التي تعترف وتحترم إنسانية الفرد وتقدر كفاءته ، وتستمع إلى وجهة نظره ، فمدير المدرسة الناجح في ظل هذه الخاصية، هو الذي لا تستهويه وظيفته ولا يغريه مركزه ، فيتعالى على الآخرين ويبسط سلطته عليهم واهما أيهما ، بأنه سيفوز باحترامهم ، إن القائد التربوي الحكيم هو الذي يشعر أفراد جماعته ، بأنه واحد منهم ، يستمع إليهم ويتقبل انتقاداتهم كما يستشيرهم ، واضعا نصب عينيه مصلحة المتعلم فوق كل اعتبار .

إذا كانت للبيئة المدرسية طبيعتها وأهدافها الخاصة وانطلاقا من أن ثروتها وإنتاجها هو الإنسان فلا بد أن يكون القائد ابن بيئته التربوية يحمل خصائصها و يتمتع بالإنسانية بكل ما تحمله الكلمة من معنى ، إن تحقيق النجاح في البيئة التربوية متوقف على ما يحمله القائد من مهارات وسمات ينفرد بها عن القادة الآخرين في مختلف مجالات الحياة ، إذن فما هي هذه المهارات والخصائص ؟

### 3- مهارات القائد التربوي الفعال :

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتقهم دوره تماما وما يتضمنه هذا الدور من إشراف وتوجيه ومتابعة وتنفيذ ، وأعظم دور يجب أن يؤديه المدير كقائد تربوي فعال هو خلق ما أسماه Holly & South worth بمدرسة التعلم learning school التي تتميز بأنها:

- تفاعلية و مفاوضة
- مبتكرة وحالة للمشاكل.
- سباقية وملبية
- تشاركية و تعاونية.
- مرنة و متحدية
- مخاطرة ومقدمة.
- تقييمية وتأملية
- داعمة ومطورة. ( أحمد إسماعيل حجي ، 2000 ص ص 42-43 ).
- يرى Alain k أن القيادة الفعالة تتمحور حول الكفاءات الشخصية للقائد والمتمثلة في ما يلي :
- الوعي بالذات الذي يقود إلى الثقة بالنفس.
- الثقة بالنفس التي تمد القائد بالشجاعة.
- الشجاعة التي تقود إلى المبادرة وتحمل المسؤولية .
- المسؤولية التي تتضمن النزاهة.
- النزاهة التي تسمح بإدارة الأولويات .
- بعد النظر الذي يجعل إستراتيجية العمل ممكنة.(Alain k 2002 .p 115)
- إن دور قائد المؤسسة التعليمية اليوم ، لم يعد يقتصر على الأعمال الإدارية المختلفة وممارسة سلطة الضبط على العاملين فيها ، بل يكمن كما يرى (Fandt) في مساهمة واستيعاب التحولات العالمية السريعة في ميدان عمله ، المتمثلة في ظروف السرعة والتعقيد ومختلف الطوارئ التي تأثر في اتجاه ومسار المؤسسة. ( Fandt .P.M et all.1998.p14 ) .

ويعرف Rayback المدير الفعال في القرن الواحد والعشرين ، بأنه ذلك القائد الذي يملك القدرة على إظهار الكثير من التفهم والاهتمام بقضايا الجماعة التي يشرف عليها ،

كما يؤكد أن إمكانية إدارة وقيادة الآخرين بنجاح ، يستدعي من القائد قراءة مشاعر وانفعالات أتباعه . ( Coetzee.&Shaap.P.www.siapsa.org.za ).

في حين يرى Goleman ، أن مزاج القائد وسلوكه ، يؤثران على مزاج وسلوك الأعضاء ، كما أن القائد المتفائل الإيجابي والملمهم ، يخلق جوا إيجابيا في مؤسسته ، مما ينعكس إيجابا على كل أفرادها ، بينما القائد الذي يملك شخصية مسممة Toxic يخلق في مؤسسته جوا من السلبية والتشاؤم والأداء الضعيف لأعضاء الجماعة Leonard.J.A.2003.p ( 40 ) .

كما يرى Cooper أن القائد الفعال، يكون أكثر نجاحا وله علاقات مميزة، كما أنه يقود بشكل فعال، بالإضافة إلى أنه يتمتع بصحة نفسية جيدة. ( holly.s.c.2002. pp.8-11 ). إلى جانب ذلك فالقائد الفعال، يتكيف بنجاح أكثر من غيره ، لأنه يدرك ويقيم حالاته الانفعالية ، كما أنه يعلم أين ومتى يعبر عن مشاعره ، إضافة إلى أنه يملك القدرة و المهارة في تنظيم حالاته المزاجية . Gerald Mathews & Mache Zeidner , 2000 pp59- ( 460 ) . في حين يعتقد مأمون مبيض أن الخصائص الشخصية للقائد خاصة المهارات الوجدانية ، يمكن أن تكون مؤشرا قويا ومرادفا للفعالية والنجاح في مختلف ميادين الحياة وأدوارها ، ومن شأنها أن تساعد الأفراد والمؤسسات على تحسين الأداء و المرد ودية ، وتحسين الصحة النفسية و العاطفية للأفراد. (مأمون مبيض، 2003، ص25).

وتشير في هذا المجال نظرية Robert.L. kats عن الكفاءات إلى أن هناك ثلاث مهارات أساسية يجب أن يتمتع بها القائد التربوي الفعال هي مهارات تقنية فنية و مهارات إنسانية الى جانب ذلك مهارات تصورية ( أحمد إسماعيل حجي ، 2000 ، ص 43 )

#### أ-المهارات الفنية : technical skills

تعني المهارات الفنية ، تلك الطرق والأساليب التي يستعملها المدير في ممارسة عمله و معالجة مختلف المواقف التي يواجهها ، مما يتطلب منه معرفة جميع النواحي الفنية التي يشرف على توجيهها ، كأن يكون على دراية تامة بجميع تخصصات المدرسين الذين يعملون تحت قيادته ، حيث تتضمن هذه المهارات قدرا من المعارف المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف التربوية

فعلى مدير المدرسة أن يعمل باستمرار على تنمية مهاراته الفنية وذلك بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية ، أي التدريب الذاتي ، وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات

التعليمية برنامجا فعالا ، من شأنه أن يساعد المديرين على النمو المهني في مجال عملهم وذلك ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة . ( محمد منير مرسي ، 2001 ، ص 104 ) .

#### ب-المهارات الإنسانية : Human skills

تعني المهارات الإنسانية ، قدرة تعامل مدير المدرسة كقائد تربوي بنجاح مع الآخرين وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي بينهم ، في ظل بناء منسجم ومتكامل وهذا يتطلب « وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم » ( أحمد ابراهيم أحمد، 2002، ص 39,40 ) إن المهارات الإنسانية ضرورية للعمل في كل المنظمات ، خاصة في المؤسسات التعليمية ، لأن المدير لا يتعامل مع الآلات بل يتعامل مع البشر ومنه ينبغي أن يكون سلوكه وتعامله اليومي، مبني على أساس علاقات اجتماعية سليمة ، قوامها التقارب والألفة .

وبإمكان مدير المدرسة تنمية مهاراته في هذا المجال وذلك بإطلاعه على المعارف والأبحاث التي تتناول الجماعات والعلاقات الاجتماعية وعمليات التفاعل الاجتماعي ، وكذا المعارف والأبحاث المتعلقة بالفروق الفردية والطبيعة الإنسانية...

#### ج- المهارات التصورية ( الإدراكية ) Conceptual skills:

تتعلق هذه المهارات بقدرة مدير المدرسة، على إدراك التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته، ونظراته الشاملة للأمور وتوقعاته المستقبلية، وكذا كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في اتخاذ الحلول لها.

تعتبر هذه المهارات ضرورية لقائد كمدير المدرسة ، لأنها تعينه في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع ما قد يحدث من طوارئ ...

فالمدير الناجح والفعال، هو الذي يملك « التصور والنظرة إلى التربية في إطارها العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي بالمجتمع الكبير، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية » . ( محمد منير مرسي ، 2001، ص103)

أما ابراهيم أحمد فيعتقد أن أهم المهارات الضرورية لمدير المدرسة ( القائد) والتي تضمن الكفاءة والفاعلية والأداء المميز وتحقيق الجودة التعليمية الشاملة فتتمثل فيما يلي:

- مهارات العمل الجماعي.
- مهارة قيادة الآخرين.
- مهارات التفويض.

- مهارات بناء الفريق.
  - مهارات تنظيم وإدارة الوقت.
  - مهارات الاتصال الفعال.
  - مهارات التدريب والإشراف.
  - مهارات التفكير الإبتكاري.
  - مهارات إدارة الأزمات. ( أحمد إبراهيم أحمد ،2002، ص ص 313-314 )
- إن القائد التربوي الذي من شأنه تحقيق الجودة الشاملة في التعليم هو الذي يتمتع بالكفاءات الوجدانية كالوعي بالذات التي تعني معرفة الفرد لحالته الداخلية والوعي بدوافعه وقدراته وتوقعاته ، إضافة إلى إدارة الذات التي تعني إدارة الفرد لحالته الداخلية ، خاصة التحكم في الانفعالات إلى جانب ذلك الوعي الاجتماعي الذي يتجلى في تقدير القائد للعلاقات الاجتماعية وإدراك مشاعر الآخرين وحاجاتهم واهتماماتهم ثم القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية التي نلمسها في المهارة والبراعة ، في إثارة الاستجابات المرغوب فيها في الآخرين و المهارة في التعامل معهم ، إلى جانب ذلك الصلابة النفسية والكفاءة الأخلاقية التي تجعل من القائد إنسانا ثابتا متماسكا همه تحقيق الأهداف التربوية السامية التي يمكن اختصارها في تنمية الإنسان.

#### 4- خصائص القائد التربوي الفعال :

لما كانت البيئة المدرسية بيئة لها خصائصها ومميزاتها ، لذا يجب أن يتصف القائد التربوي بصفات تتلاءم وخصائص هذه البيئة ، و من جهة أخرى تسمح له بممارسة دوره القيادي بفعالية ونجاح ، وفي هذا المجال يرى Fritz, Redle ، أن القائد ليس هو الشخص الوحيد الذي يتمتع ببعض السمات ، التي تجعل منه شخصية قوية قادرة على القيادة ولكنه الشخص الذي يمتاز بالمرونة النفسية الجماعية group psychological flexibility في حين يرى Alven Gouldner ، أن القائد هو الذي يستطيع أن يشكل سلوك الجماعة في نمط معين ، بينما لا يستطيع غيره فعل ذلك . ( أحمد إبراهيم أحمد ، 2002 ، ص ص 46, 67)

وذهب عبد الغني عبود إلى أن إدارة المدرسة « لم تعد عملا يقدر عليه كل إنسان ، ويتم بنجاح بأية طريقة ، إنما علم له أصوله ومناهجه وفنا يحتاج إلى صفات

عقلية وشخصية خاصة ، لها أخلاقياتها وتقاليدتها المستمدة منها كعلم وفن .» (صلاح عبد الحميد مصطفى ، 1994، ص 53 )

كما أشار Albert Eric ، إلى أن القائد الفعال هو الذي يملك القدرة على إدارة النقل الانفعالي في مختلف المواقف إلى جانب ذلك القدرة على مقاومة الضغوط المختلفة. ( Eric , A & Jean Luc, 2002 p 53 )

بينما يرى فاروق السيد عثمان ، أن خصائص القائد التربوي الناجح تكمن في :

- الثقة بالآخرين وهو أمر ضروري في التسيير البيداغوجي.
  - أن يملك القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.
  - أن يعرف كيفية استخدام الوقت.
  - أن تكون لديه قوة الحدس , لمعرفة البعد التربوي و البيداغوجي لمهامه.
  - أن تكون له السلطة والاستعداد, لإزاحة المهملين والمعرقلين لعملية التسيير. - أن يكون صاحب رؤى مستقبلية .
  - أن يضع طموحاته الشخصية في المقام الثاني بعد أهداف المدرسة.
  - أن يكون فنانا في إدارة الاجتماعات.
  - أن يفهم عمليات صنع القرار وكيفية تنفيذه .
  - أن يمتلك حسا للدعابة والفكاهة .
  - أن يكون مثالا للاستقامة والأمانة في أداء مهمته كقائد للمدرسة.
- (رشيد أور لسان، 2000، ص ص 33- 34 )

وبينت دراسة "عبد الرحمن محمد العيسوي" أن السمات المرغوب توفرها في مدير

المدرسة الفعال تتجلى في :

- تشجيع أعضاء الجماعة المدرسية على تحمل المسؤولية.
- تطبيق العدل والمساواة بين جميع الأفراد.
- الثقة بالنفس.
- قوة الإرادة والعزيمة.
- سرعة البث في الأمور واتخاذ القرارات.
- الذكاء.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- الاستفادة من قدرات وخبرات أعضاء الجماعة.

- المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها رفع الروح المعنوية لأفراد الجماعة. (عبد الرحمن محمد العيسوي، 1999، ص 323)
- إن القائد التربوي الفعال من وجهة نظري، يجب أن يتوفر فيه مزيج من الخصائص والسمات الشخصية والمهنية التي تعطيه صفة القائد التربوي أهمها:
- **الذكاء** : إن مدير المدرسة الناجح ، هو الذي يملك عقلا متفتحا وبصيرة ثاقبة وقدرة على مسايرة التطورات وتعلم الجديد.
- **المبادأة والابتكار**: إن المدير الناجح ، هو الذي يبادر في مواجهة مختلف المواقف ويحس التصرف ، كما يتخذ القرارات الملائمة ويستنبط الحلول ، ويجد الوسائل الكفيلة لحل مشكلات الجماعات التي يشرف عليها ، أو المشكلات المختلفة التي تظهر في الوسط المدرسي.
- **الإقدام والثقة بالنفس**: إن المدرسة تحتاج إلى قائد شجاع غير متذبذب ، كله ثقة وحزم كي يستطيع أن يتخذ القرارات ويواجه الطوارئ ، وبالتالي تلتف جماعته حوله وتقوى ثقته به.
- **النضج الانفعالي** : إن المدير الأصلح لقيادة المدرسة ، هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على مواجهة المواقف والتعامل مع الآخرين بثبات واستقرار وضبط النفس ، حيث يكظم انفعالاته ولا يترك مكانا للتردد والتحيز ، مما يجسد المناخ التربوي الملائم ونوعا من التوافق النفسي والاجتماعي للجماعات المدرسية .
- **التعاون والتفاعل الاجتماعي**: إن القائد الذي تحتاج إليه المدرسة الحديثة، هو ذلك المدير الذي يملك القدرة على الإيحاء للآخرين ويشحذ همهم ويوحد جهودهم ويعزز روح التعاون بينهم ويوجه نشاطاتهم لخدمة أهداف المدرسة.
- **القدرة على الإقناع** : يجب على القائد التربوي أن يملك القدرة على إقناع أفراد جماعته ، من حيث المواقف التي يتخذها والقرارات التي يصدها ، كما يسعى جاهداً إلى كسب ثقتهم وتأييدهم ولا شك أن حماس المدير وفهمه للآخرين هو أساس ذلك .
- **قدرة التعبير**: ويعني ذلك الطلاقة اللفظية وحسن اختيار الكلمات من قبل المدير، حيث تجعله يحرر رسائله بوضوح ، كما تجعل الاتصال بينه وبين أفراد جماعته فعالا وسهلا ، حيث يتم التفاهم والتفاعل والتواصل بعيدا عن أي تعقيد أو غموض .
- **الصبر والمثابرة والطموح** : إن العمل التربوي وقيادة المدرسة ، يتطلبان مديرا مثابرا يطمح إلى الأفضل ، طويل النفس ، لا يتردد ولا يتراجع مهما كانت صعوبة الموقف ، كما

- يسعى إلى إدارة مدرسته بحنكة وعزم وبأساليب متجددة ، حتى يصل إلى تحقيق مبتغاه المتمثل في تحقيق الأهداف التربوية .
- **تحمل المسؤولية :** على القائد التربوي أن يعي واجباته ويفهم دوره الحقيقي والمسؤولية الملقاة على عاتقه ، لأن القيادة التربوية الناجحة ليست وظيفة أو جاها ، بل هي مسؤولية وأمانة لذا وجب عليه تحملها والتفاني في خدمتها والإخلاص فيها .
- **القدرة على الإدراك والتحليل :** على القائد التربوي أن يكون ثاقب البصر، دقيق الملاحظة ، مدركا لجميع التفاصيل ، حيث يحلل المشكلة إلى عناصرها الأساسية ويبحث فيها بهدوء وتأنى ووعي ، كما يتعامل بهذا الأسلوب مع كل القضايا المطروحة في مدرسته ، ليكون بالفعل جديرا وأهلا للقيادة التربوية
- **القدرة على إدارة العلاقات :** ونعني بذلك أن يشجع المدير كل أنواع التفاعل بين أفراد المدرسة وينمي فيهم العلاقات البناءة والمثمرة والتواصل الفعال وذلك في جو يسوده الاحترام والثقة والتفاهم ، مما يزيد في تماسك أفراد الجماعة والتفاهم حول قائدهم وبالتالي توحيد كل الطاقات وجهود الجميع وتوجيهها نحو خدمة الأهداف السامية للمدرسة .
- **القدرة على التعليم والتدريب :** يعتبر القائد التربوي معلما ومدربا ، فالمدير يملك مهارات وخبرات بإمكانه أن ينقلها إلى الآخرين ، لتحسين سلوكياتهم المتعلقة بالأداء في العمل وذلك عن طريق التعليم والتدريب.
- **حسن الخلق:** إن المدرسة كمؤسسة تربوية، تحتاج إلى قائد صادق في أقواله وأفعاله، حسن المعاملة والمعاشرة، واسع الصدر، يسعى إلى الخير والصالح، محبا لعمله، متفانيا في خدمة أبناء مجتمعه.
- **المظهر الشخصي:** إن المظهر الشخصي للقائد التربوي لا يقل عن جوهره، فحسن مظهره المدير وهندامه لهما الأثر البارز في مواقف العملية التربوية كقائد تربوي.

### الخلاصة

مما سبق نستنتج، أن مدير المدرسة من الضروري أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية، التي تسمح له بممارسة دوره كقائد تربوي بكفاءة ونجاح، ثم إن القيادة لا تعني التعالي على أفراد الجماعة، أو إعطاء الأوامر لهم، أو السيطرة عليهم، بل إن السلوك القيادي الناجح، يكمن في حث الجماعة على تحقيق أهدافها ويتضمن ذلك تنسيق جهود أعضائها والتفاعل الإيجابي معهم وتفهيم ظروفهم وتشجيعهم، إلى جانب ذلك إثارة الدافعية لديهم والحفاظ على تماسكهم، والعمل على بلوغ أعلى درجات الأداء المهني حسب إمكانياتهم وقدراتهم، وذلك في ضل جو من الديمقراطية والإنسانية.

إن للقيادة التربوية طابعا خاصا يجعلها تتميز عن القيادات الأخرى، مما يتطلب من القائد التربوي أن يكون على دراية تامة بطبيعة البيئة المدرسية والتركيبية البشرية الموجودة فيها، بحيث تسمح له هذه المعرفة بتحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع من هذه المؤسسة التي يتوقف عليها تقدمه وتطوره.

## قائمة المراجع

- ❖ أحمد إسماعيل حجي(2000).إدارة بيئة التعليم والتعلم ، ط2 ، القاهرة : دار الفكر العربي
- ❖ أحمد إبراهيم أحمد (2002).الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة .
- ❖ رشيد أورلسان (2000). التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم ، الجزائر: قصر الكتاب.
- ❖ شوقي طريف (1998). السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
- ❖ صلاح عبد الحميد مصطفى(1994). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، ط3 ، الرياض : دار المريخ للنشر
- ❖ عبد الصمد الأغبري (2000).الإدارة المدرسية –البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، ط1 ، بيروت : دار النهضة العربية .
- ❖ عبد الفتاح دويدار(1999).علم النفس الاجتماعي –أصوله ومبادئه، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية
- ❖ عبد الرحمن محمد العيسوي(1999). علم النفس والتربية والاجتماع ، ط1 ، بيروت : دار الراتب الجامعية .
- ❖ فاروق السيد عثمان (2001). القلق وإدارة ضغوط النفسية ، ط1 ، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ❖ كلارنس ،أنبول (1985). القيادة التربوية . ترجمة : طه الحاج،الياس ، عمان : المركز الإقليمي لتدريب القيادات التربوية .
- ❖ مأمون، مبيض (2003). الذكاء العاطفي والصحة العاطفية. ط1، بيروت: المكتب الإسلامي للطباعة والنشر .
- ❖ محمد منير مرسى (2001).الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، القاهرة :عالم الكتب.
- ❖ Alain ,K(2002).Le manager; leader, forger votre caractère a l ecole d experience. Paris. édition d organisation .
- ❖ Coetzee, C & Shaap, P, the relationship between leadership styles and emotional intelligence, university of Pretoria. ([www.siapsa.org.za/](http://www.siapsa.org.za/))
- ❖ Eric, A & Emery, J.L (2002).. Le manager est un psy. paris. Edition d Organisation.
- ❖ Fandt, P.M et all (1998). Management, challenges in the 21 century. USA, International Thomson publishing..
- ❖ Gerald,M & Mache,Z(2000).Emotional intelligence: Adaptation to stressful encounters and health outcomes. In Bar-On,R&Jaimes,D,A.Parker. The hand book off emotional intelligence:Theory,development,assassment and application at home, school and in the work place. Jossey-Bass.sanfrancisco

- ❖ Holly,S.C. An exploration of emotional intelligence scores among student , in educational administration endorsement programe.Doctoral dissertation,East tennesse state university.2002. <http://etd-submit.etsu.edu/>
- ❖ Leonard,J.A. The relationship between the emotional intelligence competencies of principals in the Kanawha county school system in west Virginia and their teachers perception of school climat. Doctoral dissertation. West Virginia university.2003  
[www.leonard.com.my](http://www.leonard.com.my)