**المحور الأول** 

**ماهية الإدارة في قطاع التربية والتعليم**

**عنوان المحاضرة الثانية: القيادة التربوية**

**عناصرها: تعريف القيادة التربوية- خصائصها- أهم النظريات المفسرة لها- أنماطها - اتجاهاتها الحديثة.**

يجمع خبراء الإدارة على ان القيادة تعتبر من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال المنوطة بالقيادة في مؤسسات الدولة. فهي عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العمل. **تعريف القيادة التربوية:** هي النشاط الذي یمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف على الآخرین باستخدام السلطة الرسمیة والاستمالة بقصد تحقیق هدف معین. وهي تشمل عملیة التأثیر التي یمارسها المدیر على مرؤوسیه لتحقیق الأهداف المطلوبة. وتوجبه المرؤوسین وتوحيد جهودهم- تحقیق الهدف الوظيفي. والقيادة في المؤسسات التعليمية تستمد أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة لتتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري، كما تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد. فهي تعمل كحلقة الوصل بین العاملین وبین خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، والعمل على تعمیم القوى الایجابیة في المؤسسة وتقلیص الجوانب السلبیة قدر الإمكان. - تنمية وتدريب ورعایة الأفراد - مواكبة التغیرات المحیطة وتوظیفها لخدمة المؤسسة. - ضمان تألف الجماعة وتعاونها وتجانسها- تقریب وجهات النظر والربط بین الآراء المختلفة. -حمایة الجماعة من التصدعات الداخلیة والخارجية - إعطاء قوة للجماعة ومساعدتها لتحقیق أهدافها. - هي التنظیم الإداري، والقائد هو المسئول عن التوجیه والتنسيق بین كافة العناصر وعلى رأسها المورد البشري بدون قیادة إدارية لا یستطیع المدیر تحویل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج (العجمي، 2008).وتتأثر القیادة الإداریة إیجابا وسلب بالسمات والأنماط الشخصیة للقائد وسلوكه. - صفات وشخصیة المرؤوسین وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمیة أم النفسیة أم السلوكیة. - أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى. - نوع منظمة العمل حجمها - إنتاجها - الأساليب التنظيمية وهیكلها التنظیمي -الظروف والعوامل البيئة المحیطة بمنظمة العمل. - المواقف والضغوط الزمنية. والقيادة الإداریة الفعالة هي تلك القیادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحیطة بها. وتتحد الوظائف الأساسية للقیادة في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبیعة الجماعة: -القائد كمصدر للفكر-القائد كخبير-القائد كمبرمج للسياسة-القائد كمخطط - تحدید الجوانب الجیدة والبيئة في كل موقف -تحقیق التعاون بین الأفراد- وضع الخطة التي تتضمن تحقیق الأهداف التي تنشدها المؤسسة- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائیة للقائد - تمثیل المؤسسة رسمیا أمام غیرها من المؤسسات- وأن یكون لدیه قدرا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله. وحتى یكون القائد الداري فعالا لابد علیه من الإلمام بالجوانب التالیة(التوضيح-الإقناع ولابد من وجود مهارات عالیة وتجسد العلاقات الإنسانية عند أعلى مستوى - المشاركة- التفویض). **خصائص القيادة التربوية:** تتفق التعريفات الواردة حول مفهوم القيادة عموما والقيادة التربوية: على تعددها، حول مجموعةمن النقاط تشكل الخصائص المميزة للقيادة وهي:  **-** أن القيادة دور جماعي. - أن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل. - أن القيادة لا ترتبط بالمركز وإنما هي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة. - إن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد، كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكاته كسلوكات قيادية. وبناء على هذه الخصائص يمكن الاستنتاج أن للقيادة عناصر تتمثل في: أ-وجود جماعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة. ب-وجود قائد له القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحريكهم نحو أهداف مشتركة. ج- سيادة العلاقات الإنسانية والاجتماعية. **نظريات القيادة التربوية**: يمكن تصنيف نظريات القيادة في ثلاث مجموعات رئيسية هي: **اولا: النظريات التقليدية:** 1**- نظرية الرجل العظيم:** وهي منبثقة على مقولة ان القادة يولدون ولا يصنعون و ان القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يملك صفات خلقية لا يمتلكها غيره من الافراد فاذا توفرت هذه الصفات امتلك القدرة على القيادة الفعالة واذا لم توجد هذه الصفات الوراثية فلن يكون قادرا على ان يكون قائدا فعالا و من هذه الصفات طول القامة، عرض الاكتاف، سعة الجبين وغيرها(الطويل، 1998) 2**- نظرية السمات:** وهي امتداد لنظرية الرجل العظيم تري ان بعض الافراد ينشؤون كقادة لانهم وجدوا و لديهم السمات الضرورية للقيادة، فقد بينت بعض الدراسات ان هناك سمات تكرر ارتباطها ايجابيا بالقيادة كدرجة الذكاء، تحصيل علمي افضل، احساس بالحاجة لممارسة السلطة، الاستمتاع بالعلاقات مع الغير. **ثانيا: النظريات السلوكية في القيادة:** تركز هذه النظريات على ما يفعله القائد وكيف يتصرف لإثبات اهميته أكثر من تركيزها على ماهية القائد نفسها. ورغم تعدد النظريات السلوكية فإنها تبني تحليلها للسلوك القائد على بعدين هما: سلوك القائد بآلية العمل وسلوك القائد بالنسبة للأفراد(الطويل، 1999). و من اهم النظريات السلوكية: **1- نظرية (x،y)ـ دوجلاس ماكجريجور:** قدم ماكجريجور نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين -التقليدين والسلوكيين فأعطى الاتجاه التقليدي رمز (x) و الاتجاه السلوكي رمز (y). **نظرية (x):** تستند الي الفرو ض التالية: يتوارث الكائن الانساني عموما كراهية العمل ويتهرب منه قدر المستطاع فهو يتجنب المسؤولية وقليل الطموح ويطلب الامن قبل كل شيء. لذا يجب اجبار الناس على العمل واخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب. وإشباع الحاجات يكون وفق تسلسل ماسلو، حيث ان اشباع الحاجة يقلل من اهميتها كدافع للسلوك فان الزيادة في الاشباع لا يؤدي باستمرار الى زيادة الإنتاج. **ب - نظرية (y):** تعبر هذه النظرية عن فلسفة الاتجاه السلوكي وتستند الى الفرضيات التالية: - العامل لا يكره العمل عادة انما الموقف من العمل يتحدد بعوامل خارجية تجعله راضيا عن العمل او غير مقبل عليه الا تحت رقابه. - الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب ليست الاسلوب المناسب لتوجيه السلوك نحو اهداف المنظمة، فالإنسان له القدرة على الرقابة الذاتية بالنسبة للأهداف التي يقتنع بها. - هناك استعداد لدى الفرد لتحمل المسؤولية والسعي الها والاستجابة للتحفيز والاستعداد وعلى المنظمة زيادة خبراته لتنمية هذا الاستعداد. الفرد لديه استعداد لقبول اهداف المنظمة والالتزام بها بقدر ما يتوقعه من مكافئات وعوائد خاصة تتصل بإشباع حاجة لتحقيق الذات(حسن، 1989). - القدرة على الابداع في حل المشكلات خاصية يتمتع بها كل الافراد وتختلف من فرد لأخر. 2**- نظرية البعدين في القيادة:** يري (اندر وهالبن) ان هناك بعدين في سلوك القائد هما: أ- بعد المبادرة لتحديد العمل والتركيز على الانتاج. حيث ان القائد يقوم بتحديد العمل وتوزيع الادوار. ويشرف مباشرة على التنفيذ، وهناك وضوح في الاتصالات الصاعدة والنازلة. - يكون التركيز في الانتاجية بالدرجة الاولى دون اعتبار العلاقات الانسانية. - يوصف القائد في ضوء هذا البعد بالأوتوقراطية والاستبدادية لأنه الهدف الاساسي هو الانتاجية. ب- بعد تفهم مشاعر العاملين والعمل على اشباع حاجاتهم، حيث ان القائد يقوم بالاهتمام العاملين من خلال وجود جو من الود والصداقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين ويعمل على اشباع حاجاتهم. والقائد الفعال يجب ان يهتم بالعمل والعاملين في نفس الوقت فيحقق القيادة الديمقراطية الفعالة بعيدا عن التسلط والاوتوقراطية او الفوضوية ومن هنا جاءت نظرية الابعاد الثلاثة (الطويل ،1998) **ثانيا: المدخل السلوكي لقياس سلوك القائد** (كولت لوين، رنسيس لكيرت، لبليك وموتون...): يرجع تاريخ هذا المدخل لبداية القرن العشرين حيث ركز على دراسة ما يعمله القائد أكثر من تركيزه على صفاته وأن الكثير من صفاته يتعلمها بعد الولادة فالعملية القيادية يجب أن لا تركز فقط على العمل المنوي إنجازه ولكنها تركز على اشباع حاجات الجماعة. فالقادة لا يولدون لكنهم ينمون. وأن القادة الناجحين هم الذين يقومون بالإدارة بأسلوب ادارة الفريق ويحرصون على العمل حرصهم على مراعاة العاملين ويأخذون حاجاتهم بعين الاعتبار وكذلك أظهرت نفس النتائج الدراسات التي قام بها فريق من جامعة ولاية أوهايو حيث ظهر أن أسلوب لإدارة الفريق هو النمط القيادي الناجح الذي يقوم به قائد متمرس قادر على الإنجاز. **ثالثا: المدخل السلوكي لدراسة سلوك القائد**(تاننيوم هيرسي وبلانشارد هاوس، فروم ويتون وغيرهم): وجد الباحثون أن القادة بحاجة ماسة لقيادة مختلفة وصفات القائد تتوزع في النواحي التالية: - الأبعاد الشخصية- الحاجة للحوافز التي تحفزه اتجاه الموقف والتجربة السابقة والدعم. وأن القائد يجب أن يمتاز بمستوى معين من التوجيه والاهتمام بالأفراد والقدرة على التعرف في المواقف المختلفة وممارسة الرقابة. كما يجب أن يمتاز بالانتماء والاستقلالية والحاجة للإنجاز والقدرة على اتخاذ القرار والاستعداد للمشاركة وان يكون موجه نحو الانجاز وغيرها من الصفات كالقدرة على اتباع اسلوب قيادي قادر على التطور والملاءمة مع الظروف واتخاذ القرار والابتعاد عن الاستبداد والاستعداد للمشاركة. **رابعا: المدخل المتكامل لدراسة سمات القائد(** الماوردي الفارابي**):** يعتبر هذا المدخل الجامع للمداخل الاخرى فأتباعه يرون أن صفات القائد يجب أن تكون متسقة مع كل المداخل السابقة وحسب الموقف ونوع ونمط المهمة الادارية فالقائد يجيب أن يتوفر فيه البلوغ العقل والذكورة والاسلام وسلامة الحواس وسلامة الأعضاء والعلم والتقوى والقوة الحكمة وقوة الجسم والعزيمة وجيد الفهم وجيد الحفظ ووافر الذكاء وحسن العبارة وقوي العزيمة والعدالة والعلم والرأي والشجاعة، الشجاعة والاحترام. و*القيادة الناجحة تتطلب من مديري المدارس توافر عدد من الصفات أهمها ما يلي: - أن يكون مدير المدرسة مهتما بمظهره الشخصي. - أن تتوفر لدى المدير درجة عالية من الاهتمام بوظيفته القيادية، وراغبا في قيامه بدور القائد. - أن يكون قادرا على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في الوقت المناسب، فلا يكون مترددا. - أن يتمتع مدير المدرسة بقدرة على حل المشكلات أعلى من تلك التي يتمتع بها مرؤوسوه. - أن يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التي تمكنه من الإشراف الفعال على العمل وتطويره. - أن يتوفر لدى مدير المدرسة الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية والتي من أهمها: - الثقة في مرؤوسيه وإظهار تلك الثقة لهم. - متساهل بمعنى كونه ودياً يلجأ إليه المرؤوسين عند الحاجة. - في تعامله مع المرؤوسين يكون مساندا لهم عاطفيا، ويحرص على شيوع روح التعاون بينهم. - إيمانه بأن حصيلة تفكير الجماعة المتعاونة أفضل من حصيلة تفكير الفرد الواحد. - إيمانه بأن كل إنسان لديه القدرة على أن يسهم إسهاما فعالا فيما يعود بالنفع على الجماعة الإنسانية. - إيمانه بأن من حق كل إنسان أن يسهم في وضع الأنظمة التي يطلب إليه إتباعها. - إيمانه بأن كل فكرة جديدة جديرة بالاستماع إليها ومناقشتها. - يسمح ويشجع المرؤوسين في مجال تطوير أساليب العمل بما يساعد على تحقيق الأهداف. - يشجع المشاركة بصفة عامة، ولكن في المجالات التي يمكن الاستفادة فيها بآراء المرؤوسين. - أن يتمتع المدير بالقدرة على انتهاز الفرص المناسبة للاتصال بالتلاميذ وأوليائهم والمعلمين. - أن يكون مدير المدرسة قادرا على الاحتفاظ باتزانه الانفعالي. - أن يتمتع بالمهارة في إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية، وفى التخلص من الروتين المعوق. - أن يقدر مدير المدرسة أعمال مرؤوسيه، فيثنى على المجد ويشجعه على الاستمرار في النشاط. - أن يستخدم مدير المدرسة أخطاء العاملين كفرصة لتعليمهم وتوجيههم*.  *لذا يجب على مدير المدرسة الفاعلة ان يقوم بأدوار عديدة منها أنه يشترك مع العاملين في إعداد خطة التنمية المهنية لمساعدة العاملين على إنجاز الأهداف. ومن أهم مظاهر المهارة القيادية لمدير المدرسة: - الدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية وإدراك آثارها المحتملة علي المدرسة. - الدقة والسرعة في اكتشاف الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية، وابتكار السبل لاستثمارها. - الدقة والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة والتوجهات غير المحابية داخل المدرسة. - العدل والموضوعية في تقييم أداء الموارد البشرية وتقرير الحوافز الإيجابية والسلبية بحسب الأحوال. - القدرة على مواجهة الأزمات وابتكار الحلول واستثمار طاقات البشرية للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها (لعمايرة، 1999). - الانفتاح على الفكر الجديد، وتشجيع كافة العاملين علي الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة*.  *- السعي للعمل بروح الفريق الواحد، وكذلك الوضوح في تحديد الأهداف المطلوب إنجازها مع المرونة. - القدرة على التنازل عن الأفكار إذا توفر ما هو خير منها لأن هدفه الأسمى هو نجاح العمل لا الفكرة. - منح المسؤوليات لكافة العامين بالمدرسة ويستطيع أن ينمي قدراتهم . - يستطيع أن يتكيف مع التغيرات ويجعلها فرصة لتميزه. - فالقائد لا يمكن أن ينجح في التعامل مع الآخرين وقيادتهم ما لم يكن ناجحا في تعامله مع نفسه، ويقصد بإدارة الذات بأنها قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وإدارة الوقت بفاعلية من خلال تخطيط الوقت والمهام بدقة إدارة المكاتب بفاعلية- حسن استخدام التفويض- إدارة الاتصال الفعالة- إدارة التغيير - إدارة ضغوط العمل -إدارة الصراع- إدارة الإخفاق إدارة الاجتماعات. لذا من ضروري امتلاك مدير المدرسة المهارات القيادية التي تساعده على القيام بدوره التربوي في مدرسته علي أكمل وجه(لعمايرة، 1999). كما يجب على مدير المدرسة ان يمتلك الذكاءات لقيادة المدرسية ومن هذه الذكاءات ما يلي: -الذكاء المجالي-الذكاء الإستراتيجي-الذكاء الأكاديمي-الذكاء التأملي- الذكاء البيداغوجي -الذكاء التعاوني-الذكاء العاطفي-الذكاء الروحي -الذكاء الأخلاقي (مساد،* 2005*).* ***أنماط القيادة المدرسية:*** *تتعدد أنماط القيادة المدرسية، وتختلف باختلاف القائد والأتباع وهى كما يلى*:***القيادة المدرسية الأوتوقراطية*:** *القائد في هذا النمط متسلط، يستأثر بجميع السلطات، ويرسم خطة العمل، ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويلزم العاملين معه بالطاعة، وتتميز القيادة في هذا بــ: - لا يعطى حرية لمرؤوسيه ويتدخل في عملهم*، و*غير ودى في وتتميز القيادة الديمقراطية بما يلى* :  *- الإيمان بالحوار المشترك مع العاملين في المدرسة لمعالجة المشكلات الفنية والإدارية. - أسلوبه غامض في تعليماته وأوامره. - يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يحيد عنها. - يتعصب لأرائه (الطويل، 1999)..* ***القيادة المدرسية الديمقراطية*:** *والقائد في هذا النمط يعتمد على ما يمتلكه من قدرات وإمكانات أهلته لقيادة مجموعة من المعلمين والتلاميذ والعاملين معه، ولذا يحاول أن بظهر سلوكه وتعامله الشخصي معهم رغبة حقيقية في التعاون والمشاركة. وتتميز القيادة الديمقراطية بما يلى : - الإيمان بالحوار المشترك مع العاملين في المدرسة لمعالجة المشكلات الفنية والإدارية. - الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية كأسلوب لتسيير العمل داخل المدرسة وخارجها. - استخدام أسلوب القيادة الجماعية. - تقبل النقد الإيجابي بهدف تخليص أساليب الإدارة من الأخطاء التي يمكن أن تؤثر في فاعليتها. مراعاة العدل والمساواة بين أفراد النظام الإداري. ويعتمد القائد الديمقراطي في تسيير شئون المدرسة على*: *- التفكير الجماعي وإشراك كل معلم في العمل وتحديد الأهداف وتنفيذها. - فتح قنوات اتصال دائمة مع المعلمين. - إحداث التنسيق والترابط بين المعلمين داخل المدرسة. - رعاية مصالح المعلمين ومصالح الجماعة - السماح بالحرية للمعلمين في إطار حرية الأخرين. - حل مشكلات المعلمين الشخصية والمهنية. - الموضوعية عند توجيه الملاحظات للعاملين في المدرسة. - غرس الاحترام المتبادل بين المعلمين بعضهم وبعضا*. *وإذا كان الأسلوب الديمقراطي محببا ومقبولا لدى كثير من المعلمين والتلاميذ فإنه في بعض الأحيان قد يكون غير مناسب مع البعض، أو تكون المواقف نفسها تتطلب نمطا غير ديمقراطيا(بن سليم، 2015).* ***القيادة المدرسية الترسلية*:** *القائد في هذا النمط متساهل، يظهر سلوكا معينا في تعامله مع أعضاء المدرسة يحملنا على الاعتقاد بفقدانه للطابع القيادي وذلك لرغبة هذا القائد منح الحرية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم التدخل في أعمالهم وواجباتهم، أو الحد من حرياتهم لأنه يحب أن يرى كل فرد مسؤولا عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه. والقائد في هذا النمط يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته، ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات، ولا في اتخاذ القرارات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد متى طلبوا منه ذلك وفى أغلب الأحوال يكون قد وصل مركز القيادة بحكم مهاراته الفنية دون يكون لديه مهارات قيادية. ويتسم مناخ المؤسسات التعليمية في هذا النمط بعدم الانضباط، والفوضى، وعدم التخطيط السليم، ونتاج العمل تكون عادة متدنيا، وذلك لأن القائد يتخلى عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي.* ***القيادة المدرسية الدبلوماسية*:** *في هذا النمط نجد مدير المدرسة ذو شخصية جذابة، ويعتنى بمظهره ويؤمن بالمبادئ الديمقراطية ويقرر دائما أن المدرسة تسير على أسس وفلسفة ديمقراطية. ويميل إلى مناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوى النفوذ في المدرسة، وهو بهذا الأسلوب يفهم زملائه انه يرغب في بحث كل أمر بحثا مستفيضا قبل اتخاذ قرار نهائي فيه.* *والإدارة المدرسية وفق هذا النمط هي توجيه اعضاء هيئة المدرسة توجيها لبقا لطيفا لأداء الأعمال يجعلهم في غاية الرضا عما يقومون به من أعمال. وعلى الرغم من أن هذا النمط يمكن تحقيق جوانب كثيرة منه في مدارسنا إلا أنه لا يحقق معظم الأهداف التي ينبغي تحقيقها(المعايطة، 2007). تظهر هذه الأنماط الأربعة السابقة عادة أثناء ممارسة القائد لنمطه القيادي في المدرسة، فكل مدرسة تسير على نمط يتحدد بناء على شخصية القائد الإداري فيها، وذلك حسب فهمه لكيفية تنفيذ هدف مدرسته وطبقا لما يقوم به حسب وظيفته. والقائد الإداري في أي نمط من هذه الأنماط يسعى لتحقيق هدف معين هو هدف مدرسته كما يراه، وهو لكى يحقق هدف مدرسته يتحتم عليه أن يقوم بممارسة الوظائف الإدارية لأن هذه الوظائف متكاملة وتحقق الهدف المنشود إذا أحسن ممارستها (بن سليم، 2015).* ***الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية*:***أفرزت الأبحاث الحديثة في مجال الإدارة والقيادة عموما، وفي المجال التربوي عدة نماذج**واتجاهات، أسهمت في ثرائه وتطوره بشكل واضح خاصة إذا ما تم العمل على الاستفادة منها بالشكل**الصحيح.* ***1- القيادة الموقفية:*** *تعد القيادة الموقفية من أحدث الاتجاهات الإدارية، والتي تركز على ما يحدث من تغيرات في**البيئة الخارجية، يجب أن يقابلها تغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة، وحسب هذه النظرية فإنه: "لا يمكن**أن يظهر القائد كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته، وتحقيق تطلعاته.**تقوم الإدارة الموقفية على عدة أسس ومسلمات منها*: ***-*** *وجوب الإقرار بأن هناك اختلافات بين الناس والأوقات والظروف.* ***-*** *استحالة التأكيد على أن ثمة أساليب ثابتة قابلة للتطبيق في كافة المواقف.* ***-*** *رفض الأساليب الثابتة التي تعكس الأهواء الشخصية، والمتحيزة للقائد دون مراعاة للمواقف والظروف**البيئية التي تواجههم.* ***-*** *لا توجد وصفة جاهزة مفضلة ومقدمة من أي نظرية على أنها الطريقة المثلى لمواقف أو ظروف معينة.* ***-*** *ضرورة الإقرار بأن الترابط بين المنظمة من جهة، والبيئة ومتغيراتها من جهة أخرى هي أمر أساسي**يؤدي إلى تغيير الأساليب والتصاميم.* ***-*** *أهمية النظر إلى الإطار العام الكلي كأساس لمعالجة الأمور الجزئية.**هناك أربعة أنماط قيادية تتوافق ومستوى نضج المرؤوسين بمعنى أن القائد**مطالب بتغيير أسلوبه القيادي كلما تغير نضج العاملين (المرؤوسين) وهي:*  ***أ- نمط القائد الموجه (إعطاء الأوامر):*** *ويكون مناسبا إذا كانت الجاهزية الوظيفية منخفضة أي مع الموظفين قليلو الخبرة، بحيث يقوم**القائد بإعطاء الأوامر الصريحة والمحددة والدقيقة لما يجب عمله وذلك* ***ب- نمط القائد الإقناعي*:** *ويكون أنسب عندما تكون جاهزية الموظفين متوسطة، أي في مرحلة العضوية المبدئية أين يكون الموظفون راغبين في العمل غير قادرين على انجازه، وبذلك فإن القائد يضطر لتفسير قراراته وتوضيحها.* ***ج- نمط القائد المشارك*:** *وهو يناسب مرحلة الجاهزية العالية (العضوية التامة)، حيث يكون هذا الأسلوب أكثر فعالية نظرا لما للمرؤوسين من قابليات وخبرات، غير أنه لا يمكن الاعتماد عليها كليا، فهم يتميزون بأنهم قادرين على العمل، غير مستعدين لتحمل المسؤولية، لذلك فهم بحاجة إلى بعض التوجيه من القائد.*

***د- نمط القائد المفوض*:** *وهو النمط المناسب لمرحلة الجاهزية العالية جدا (النضج العالي)، حيث أن هناك استعداد تام لتحمل المسؤولية من طرف الموظفين، فهم يوصفون بالقادرين على العمل والراغبين فيه، ونجاح القائد الموقفي يعتمد على قدرته على اختيار النمط المناسب للموقف المناسب، وذلك يتطلب منه الإحاطة بكل من طبيعة المهام وما يتطلبه انجازها من قدرات لدى الموظفين، وتحليل القدرات المتاحة فعلا لدى الأفراد، إلى جانب ضرورة التحديد الدقيق لنضج الأفراد نفسيا ووظيفيا ومستوى دافعيتهم للإنجاز، عندها فقط يتمكن القائد من فهم الموقف بجميع الظروف المحيطة به، والعوامل المؤثرة فيه، وكل هذا يستدعي أن يتمتع القائد بمجموعة من السمات التي تساهم في نجاحه كقائد موقفي قادر على تغيير نمطه القيادي تماشيا مع التغير الحادث داخل المؤسسة سواء على مستوى نضج الأفراد أو بقيه الظروف المحيطة أهمها: -الطابع الديمقراطي الذي يدعو للتجديد في المدرسة. -الاهتمام بجميع الجوانب الإدارية، التربوية، ومهمة القيادة هنا التعرف على المواقف الهامة ومعالجتها. - الاهتمام بالحاجات الإنسانية ومراعاة الفروق الفردية، مع الاهتمام بعناصر العملية التربوية. - الاهتمام بفلسفة المؤسسة التربوية ومتطلباتها، وذلك من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة، واللوائح التي تطبقها، والتقاليد الخاصة بها، بالإضافة إلى اتجاه المنظمة والأهداف الوطنية. - العمل على إمداد القادة (الإداريين والتربويين) بالإمكانيات التي تساهم في تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية. - الدعوة إلى التجديد والإبداع بأساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل مع العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التربوية.*  ***2- القيادة التشاركية*:***عرفت القيادة التشاركية بأنها: "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة**للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة، ومهامها ومشكلاتها. كما عرفت بأنها: "مشاورة ومشاركة المرؤوسين، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في**اتخاذ القرارات كذلك، وتعني هدم جدران المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب المرؤوسين على تحمل**المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري. فالقيادة التشاركية نمط قيادي يجعل من كل عضو داخل المؤسسة التعليمية، يتحمل دور الرئيس والمرؤوس في ذات الوقت، فكما للقائد مسؤوليات وصلاحيات فللمرؤوسين كذلك، إلا أنها تختلف باختلاف المهام الموكلة لأي منهم، مما يدفع للحديث عن مدى فعالية هؤلاء المرؤوسين في تحمل هذه*

*المسؤوليات والقيام بما تخوله لهم الصلاحيات، وبما يحقق الأهداف المشتركة، هذه الفعالية التي لا يمكن*

*لها أن تتحقق سوى بالعمل على جعل التنمية المهنية من أساسيات القيادة التشاركية، لتحقيق الاستفادة من خبرات وكفاءات جميع الأعضاء.*

***أسس القيادة التشاركية في المؤسسة التعليمية:*** *هذه العناصر هي التي توضح صورة**هذا النمط من القيادة داخل المؤسسات التعليمية والمتمثلة في:**-المشاركة في المهام القيادية.* ***-*** *إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوسين.* ***-*** *تفويض السلطة.* ***الأساليب المعتمدة في القيادة التشاركية:*** *الأساليب والإجراءات التي تسهم في تنفيذ مبادئ وطرق القيادة التشاركية.**- أسلوب المقابلة بين المدير والعاملين. - أسلوب الاقتراحات. - أسلوب المشاركة عن طريق التفاوض. - أسلوب المشاركة عن طريق التمثيل في المجالس . - أسلوب المشاركة عن طريق الندوات. - أسلوب المشاركة عن طريق اللجان. 3-* ***القيادة التحويلية*:** *تعد مفهوما حديث الظهور، وهي تقوم على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المنظمة، وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين، وتحفيزهم، وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف. هي قيادة تقوم على شحذ همم المرؤوسين عن طريق إقناعهم برؤية المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم التي لا تخرج عن أهداف المنظمة ومتطلبات نجاح المنظمة، لتصبح أهداف الموظفين من أهداف المنظمة التي ينتمون إليها، وهي بذلك قيادة جماعية تبادلية. وهي أنسب الاتجاهات للقيادة المدرسية خاصة في ظل التحولات المجتمعية، التي تفرض التغيير على مستوى جميع عناصر العملية التعليمية-التعلمية. -مساعدة العاملين على الإصلاح والتطوير، والمحافظة على ثقافة مدرسية مشجعة على الإبداع والتغيير. - التنمية المهنية للأساتذة وبقية الفاعلين. - مساعدة الأساتذة على حل المشاكل التي تعترض عملهم بطريقة أكثر فعالية. - التأثير الكاريزمي - الدفع الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارية الفردية*

*4-* ***القيادة الإستراتيجية*:***عبارة عن ممارسة قيادية تجمع بين وضع**وتصميم خطط التغيير من جهة وتنفيذها من جهة ثانية، على أن تحوي الخطة ذاتها سبل تنفيذها، مما يبين**أهمية كتابة الخطة الإستراتيجية وفهمها.**كما تلعب القيادة الإستراتيجية دورا مهما ومؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من**الممارسات والمهام القيادية.* ***أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسة التربوية*:***تتجسد أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسة التربوية، في تمكين قائدها من تحقيق أهداف**مؤسسته عبر أنشطة قائمة على دراسات علمية. مما يترتب عليه وضوح في الرؤية وثبات في**الإجراءات، وانسجام مع البيئة بحيث يتم تسخير الإمكانات ومعالجة المشكلات بوعي تام. وفيما يلي****:*** *- تنمية وتعزيز التفكير المستقل، وتقديم التصورات والحلول للمشكلات القائمة، والتنبؤ بالمشكلات**المحتملة، وتحديدها وفق الظروف والإمكانيات المتاحة.**- تفاعل المؤسسة التربوية مع البيئة المحيطة بها، وانفتاحها عليها على المدى البعيد، تمكنها من التأثير**عليها، بحيث يستطيع السيطرة والتحكم في الظروف والمتغيرات السائدة فيها.**- أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية العائد الاقتصادي للمؤسسة، ومدى اهتمامها بإدارة**إستراتيجية بعيدة المدى.**- القدرة على التغيير الإيجابي: إذ أن القائد الاستراتيجي يتمتع بنظرة ثاقبة للمستقبل.**- توظيف الموارد والإمكانات بطريقة فعالة ومنظمة.**- تساعد كل مكونات المؤسسة التربوية على تحديد ما تسعى إليه.**- تجعل من مديري المدارس أكثر إدراكا للتغيرات الحادثة والفرص الجديدة والمخاطر المحتملة.* ***-*** *تساهم في توحيد القرارات بين القائد ومساعديه.**- مساعدة المدير على التحول إلى المبادرة بالأداء.*

****