



أبجدية القيادة المدرسية

المقدمة:

القيادة في جوهرها معنية بتوجيه المدرسة والمعلمين والطلاب نحو تحقيق أهداف مرسومة بغرض الوصول إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية المشتركة للمدرسة، ويتطلب أداء هذا الدور توافر عدد من المطالب والالتزامات من أهمها تطوير ثقافة مدرسية إيجابية، وتنمية قيم إنتاجية، والتخطيط علمياً لعملية التغيير في إطار من ترتيب الأولويات استناداً إلى أولويات الوزارة وإدارة التربية والتعليم واحتياجات الطلاب والمجتمع المحيط بالمدرسة.

إن القيادة بمعنى آخر تتجه إلى نقل المدرسة من مدرسة تقليدية روتينية سلبية تقتصر على تنفيذ التعليمات إلى مدرسة مبتكرة متميزة إيجابية تلبي احتياجات الطلاب وتتفاعل مع المجتمع من خلال جميع الأنشطة والفعاليات التي تجري داخل المدرسة. إن هذا المعنى الواسع لقيادة المدرسة يتطلب الإيمان بمجموعة من المبادئ، واكتساب قدر من المعارف، والتمكن من مهارات متعددة. ونركز هنا على أهم ركن في قيادة المدرسة ألا وهي القائدة القدوة والموجهة والمشرقة والأم وإدارتها الحكيمة وقيادتها باقتدار للمدرسة وسلوكها المتميز مع الموظفين وأدائها المميز في إدارة السجلات بالكيفية المطلوبة وبحرفية عالية، وبطريقة تعاملها مع طالباتها في المدرسة من أجل الارتقاء بالمستوى التحصيلي والثقافي والاجتماعي والنفسي للطالبات.

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	المقدمة	2
2	الفهرس	3
3	دليل البرنامج	9
4	المنهاج التدريبي لليوم الأول	10
5	الجلسة الأولى	11
6	الأساليب والأنشطة والوسائل التدريبية	12
7	نشاط التعارف	13
8	الاستبانة	14
9	تمرين التخيل	15
10	تعريفات القيادة	16
11	أركان القيادة	17
12	نظريات القيادة	18
13	النظريات التقليدية للقيادة	18
14	النظريات السلوكية في القيادة	18
15	نظرية الشبكة الإدارية	19
16	النظريات الموقفية	20
17	نظرية الأبعاد الثلاثة	20
18	نظرية المسار والهدف	21
19	النظرية التفاعلية	21
20	أنماط القيادة	23
21	نشاط	26
22	نهاية الجلسة الأولى	27
23	استراحة	28
24	الجلسة الثانية	28
25	نشاط	29
26	أدوار قائدة المدرسة	30
27	ما الذي يميز القائد عن الإداري؟	34
28	مواصفات القائد التربوي الناجح	36
29	دور مدير المدرسة في بناء الرؤية المستقبلية	37

م	الموضوع	رقم الصفحة
30	الرؤية وكيفية بنائها	38
31	تعريف الرؤية	38
32	هدف جملة الرؤية	39
33	خصائص جملة الرؤية	40
34	مستويات الناس في الرؤية	41
35	كيفية بناء الرؤية	42
36	أمثلة لرؤى حقيقية لبعض المدارس	44
37	مسؤوليات قائدة المدرسة	46
38	المهام والواجبات الإدارية	46
39	المهام والواجبات الفنية	46
40	المهام الإدارية في بداية العام الدراسي	47
41	السجلات المدرسية ومنها	48
42	المهام الإدارية في أثناء عملية التدريس	49
43	المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي	49
44	نشاط	50
45	نهاية الجلسة الثانية	51
46	نهاية اليوم التدريبي الأول	51
47	بداية اليوم الثاني	52
48	المنهاج التدريبي	53
49	الجلسة الأولى	54
50	الأساليب والأنشطة والوسائل التدريبية	55
51	نشاط	56
52	كيف تتعامل القائدة مع الموظفات؟	57
53	ما هو دور مدير المدرسة في تحفيز معلميها؟	61
54	الحوافز المعنوية	62
55	الحوافز المادية	62
56	التطوير المهني	63
57	كيف تتعامل قائدة المدرسة مع أنماط المعلمين؟	63
58	المعلم الجيد	63

م	الموضوع	رقم الصفحة
59	المعلم المتميز	64
60	المعلم المقصر	64
61	المعلم الكسول	65
62	المعلم غير المخطط	65
63	المعلم قديم التعيين	66
64	المعلم كبير السن	66
65	المعلم المتذمر	67
66	المعلم العنيد	67
67	المعلم القلق المهموم	67
68	المعلم شديد الحساسية	68
69	المعلم المغرور	68
70	المعلم المبدع	68
71	المعلم غير المتعاون	69
72	نشاط	69
73	إدارة العمل كقائدة مدرسة	70
71	كفاية تحليل المشكلات	70
75	كفاية التنظيم	70
76	كفاية إدارة الاجتماعات	70
77	كفاية إدارة المعلومات	71
78	كفاية صياغة التقارير الإدارية	71
79	كفاية التعامل مع المتغيرات	72
80	كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة	73
81	دور قائد المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية	73
82	دور قائد المدرسة في تطوير المنهاج	74
83	دور قائد المدرسة تجاه المشرف التربوي الزائر	74
84	دور قائد المدرسة في تطوير كفايات المعلمين	75
85	دور قائد المدرسة تجاه الطلبة	75
86	دور قائد المدرسة تجاه أولياء الأمور	76

م	الموضوع	رقم الصفحة
87	دور قائد المدرسة تجاه المجتمع المحلي	76
88	أهم المقترحات لتفعيل دور قائد المدرسة	76
89	نشاط	77
90	نهاية الجلسة الأولى	78
91	استراحة	78
92	الجلسة الثانية	80
93	الأساليب والأنشطة والوسائل التدريبية	81
94	نشاط	82
95	فنون التعامل مع الطالبات	83
96	المؤهلات والمهارات المطلوبة	83
97	فن التعامل مع الطالبات	83
98	نصائح للتعامل مع الطالبات	85
99	مهارات المرأة القائدة والمديرة في المدرسة	87
100	المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية	88
101	مهارات فنية ومعرفية	89
102	مهارات إنسانية	90
103	المهارات الإدراكية التصورية	92
104	فنون التعامل مع أولياء الأمور	94
105	التعامل مع أولياء الأمور	95
106	مشكلات أولياء الأمور	98
107	نصائح	99
108	نشاط	100
109	نهاية الجلسة الثانية	101
110	نهاية اليوم التدريبي الثاني	101
111	اليوم التدريبي الثالث	102
112	الجلسة الأولى	102
113	المنهاج التدريبي	103
114	بداية اليوم الثالث	104

م	الموضوع	رقم الصفحة
115	الأساليب والأنشطة والوسائل التدريبية	105
116	نشاط	106
117	الإبداع الإداري	108
118	مفهوم الإبداع	110
119	مفهوم الإبداع الإداري	111
120	أهمية الإبداع الإداري	111
121	مبادئ أساسية في الإبداع الإداري	112
122	دوافع الإبداع	114
123	استراتيجيات تعزيز الإبداع الإداري	116
124	دور المدرسة في تعزيز الإبداع والابتكار	116
125	الإبداع الجماعي	118
126	إدارة سجلات المدرسة	118
127	أهمية السجلات المدرسية	119
128	أنواع السجلات المدرسية	119
129	أبرز مهام مدير المدرسة تجاه السجلات المدرسية	122
130	نماذج عن بعض السجلات الخاصة بقائدة المدرسة	124
131	سجل الاجتماعات	124
132	سجل التوجيهات	135
133	سجل اللجان والمجالس المدرسية	139
134	سجل متابعة وتطوير أداء المعلمات	144
135	سجل متابعة وتطوير أداء الوكيلات	155
136	نشاط	163
137	نهاية الجلسة الأولى	164
138	استراحة	164
139	الجلسة الثانية	165
140	نشاط	166
141	القائدة القدوة	167
142	فن الإدارة والقدوة الحسنة	167

م	الموضوع	رقم الصفحة
143	معنى القدوة	170
144	شروط يجب توافرها في القدوة	171
145	صفات الشخصية القدوة	171
146	صفات القائد الناجح	172
147	أهم صفات القائد القدوة	173
148	نصائح	174
149	نشاط	175
150	نهاية اليوم التدريبي الثالث	176

دليل البرنامج

اسم البرنامج التدريبي:

أبجدية القيادة المدرسية.

الهدف العام من البرنامج:

إكساب المتدربات مهارات القيادة التربوية وتمكينهم من أبجدياتها وآلية التعامل مع موظفات المدرسة وكيفية إدارة السجلات وطرق التعامل مع الطالبات، وفنون التعامل مع أولياء الأمور، والعمل كقائدة قدوة في المدرسة وخارجها.

أهداف البرنامج التفصيلية:

- ☐ - مهام قائدة المدرسة.
- ☐ - أدوار قائدة المدرسة.
- ☐ - مسئوليات قائدة المدرسة.
- ☐ - كيف تتعامل القائدة مع الموظفات.
- ☐ - إدارة العمل كقائدة مدرسة.
- ☐ - فنون التعامل مع الطالبات.
- ☐ - فنون التعامل مع أولياء الأمور.
- ☐ - الإبداع الإداري
- ☐ - إدارة سجلات المدرسة.
- ☐ - القائدة القدوة.

الفئة المستهدفة:

جميع القائدات التربويات المهتمات بقيادة المدرسة بأعلى حرفية وتمكن والباحثات عن التميز والإبداع والتطوير.

المنهاج التدريبي (اليوم التدريبي الأول)

مدة البرنامج: ثلاثة أيام تدريبية بواقع (12) ساعة تدريبية.

اليوم	الجلسة الاولى	استراحة	الجلسة الثانية
الأول	■ نشاط اعرف زميلك ■ استبانة ■ تمرين التخيل ■ تعريفات القيادة ■ نظريات القيادة ■ أنماط القيادة ■ نشاط نعمل بروح الفريق	20 دقيقة	■ نشاط الكلمات والحروف ■ أدوار قائدة المدرسة. ■ موصفات القائد التربوي الناجح. ■ دور مدير المدرسة في بناء الرؤية المستقبلية. ■ الرؤية وكيفية بنائها. ■ مسئوليات قائدة المدرسة. ■ نشاط أعطني حروفاً أعطيك كلمات.

اليوم التدريبي الأول

الجلسة الأولى

مدة الجلسة: 120 دقيقة

هدف الجلسة:

◆ تهدف هذه الجلسة إلى التعريف بالمهام الأساسية لقائدة المدرسة والأدوار المختلفة التي تقوم بها.

موضوعات الجلسة:

➤ مهام قائدة المدرسة.

➤ أدوار قائدة المدرسة.

➤ مسئوليات قائدة المدرسة.

الأساليب والأنشطة والوسائل التدريبية

اليوم التدريبي الأول

الجلسة الأولى

الوسائل التدريبية	الأساليب والأنشطة التدريبية	م
لوح فليب تشارت ورق برستول أقلام لباد عريض جهاز LAPTOP جهاز عرض LCD سماعات صوت مع وصلة LAPTOP أوراق حجم A4 مطبوع عليها أسئلة التعارف	أسلوب الإلقاء عصف ذهني وطرح تساؤلات نقاش متبادل مع المتدربين ألعاب تدريبية عرض صور	

اليوم التدريبي الأول

الجلسة الأولى

نشاط تدريبي التعرف وكسر الجليد من خلال تعبئة المطلوب.

اسم النشاط	اعرف زميلك
الهدف من النشاط	كسر الجليد وبداية الانطلاق لبرنامج التدريب.
أدوات تنفيذ النشاط	بطاقة تعريف - أقلام ملونة
آلية التنفيذ	توزع بطاقة تعريف على المتدربات والمطلوب تعبئة البيانات ومن ثم تبادل البطاقات وكل متدربة تقرأ بطاقة زميلتها وهكذا يتم التعرف على الجميع.
مدة النشاط	10 دقائق

نشاط كسر الجليد: (يطبع ويوزع على المتدربات)

م	المطلوب	الإجابة
1.	الاسم	
2.	الهواية	
3.	اللون المفضل	
4.	الأكلة المفضلة	
5.	التخصص الأكاديمي	
6.	أمنية تتمني تحققها	
7.	موقف طريف	

استبانة

(تطبع وتوزع على المتدربات)

م	الفقرات	نعم	لا
1.	هل قيادة المدرسة مسألة لا تحتاج لتدريب؟		
2.	هناك مهام أصيلة لقائدة المدرسة، هل لك إلمام بكامل المهام؟		
3.	هل صادفك موقف من أحد أولياء الأمور ولم تقدرى تدبير الأمر نتيجة لعدم إلمامك ببعض الفنون في التعامل معهم.		
4.	باعتمادك كقائدة مدرسة الموظفات يقلدونك وربما الطالبات كذلك في التزامك وتعاملاتك.		
5.	لربما القائدة تتسلط وتفرض نفوذها بغرض فرض الشخصية القوية ليهابها الجميع.		
6.	بإمكاني التعامل مع أنماط الطالبات جميعهن بدون أدنى إشكالية.		
7.	إدارة السجلات عملية سهلة أتقنها بشكل جيد دونما الوقوع بأخطاء فنية.		
8.	أنا قائدة في المدرسة وقيادتي للمدرسة عنوانها أخلاقي أولاً والقانون ثانياً.		
9.	العمل كقائدة تربوية يتطلب عطاء وبذل للجهد وصبر وحكمة.		
10.	التعرف على مشكلات الطالبات وعلاجها جزء من مهامى كقائدة أولاً وأم ثانياً.		

تمرين التخيل:

اسرحي بخيالك الواسع وتخيلي معي مفهوم القيادة التربوية.



لنستمع إلى كل مشاركة منكن لتعطي مفهوماً محدداً وفق تخيلها عن مفهوم القيادة التربوية.

.....

.....

.....

.....

.....

تعريفات القيادة:

1. عرفها (روبرت ليفنجسون): بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات.

2. وعرفها (أوردي تيد): بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه.

3. وتعرف القيادة: أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، وينتفعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات" الذي يحافظ على تكامل عملها". وتعرف أيضاً، "بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم". وهي أيضاً، "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك".

أما القيادة التربوية: فيمكن تعريفها "بأنها" العملية التي يتمكن من خلالها القائد التربوي أن يؤثر في تفكير الآخرين ويوجه سلوكهم". (جودت عزت عطوي، 2001، ص 112).

ويعرفها "محمد منير مرسى" على أنها "القدرة على توجيه سلوك الأفراد في موقف معين، إذ تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة". (محمد منير مرسى، 1993، ص 45).

ويمكن تعريفها أيضاً على أنه "قيادة القوى العاملة في العملية التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أفرادها بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أداءهم إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها. (عبد الغني عبودة، 1995، ص 141).

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة:

- 1- أنها عملية تفاعل اجتماعي، إذ لا يمكن للإنسان أن يكون قائداً، بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
- 2- أن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
- 3- يتم فيها اتخاذ قرارات.
- 4- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
- 5- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
- 6- أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته في القيادة.

أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

- 1- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.
- 2- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد.
- 3- مناخ تنظيمي يتفاعل فيه الأفراد والقائد.
- 4- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- 5- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة (سلامة عبد العظيم حسين، 2006، ص104).

نظريات القيادة:

النظريات التقليدية للقيادة:

أ- **نظرية الرجل العظيم:** تفترض هذه النظرية أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين، تمكنه من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة الأتباع، ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد من الاعتماد على المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها البحث والتجريب، لأن القيادة فن وعلم. (عطوي 2001، ص81).

ب- **نظرية السمات:** حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أو شخصية أم اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعليمها. (عطوي 2001، ص81).

النظريات السلوكية في القيادة:

أ- دراسة "لوين وليبيب ووايت" Lewin, Lippit et white en 1939

اشتهرت دراسة "لوين وليبيب ووايت" التي حددت ثلاثة أنماط للسلوك القيادي وهي: النمط الديمقراطي الذي سيتم بمشاركة المرؤوسين في رسم الخطط وتحديد الأهداف والنمط التسلطي الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون أي تدخل، فهو صاحب السلطة المطلقة، والنمط الترسلّي الذي يترك المرؤوسين حرية اتخاذ القرارات دون أي سيطرة أو تدخل منه وتوصلت الدراسات إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل في تحقيق الأهداف. (عطوي، 2001، ص82).

ب- نظرية هالبين أو نظرية البعدين:

وفيها يقوم نمط القيادة على بعدين: البعد الأول يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، أما البعد الثاني فيهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجاتهم وعلاقاتهم، ويحاول غرس روح الثقة والاحترام بينهم، ومن هذين البعدين برزت أربعة أنماط قيادية مختلفة هي:

1- اهتمام عال بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة الفريق).

2- اهتمام عال بالإنتاج، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة إنسانية).

3- اهتمام منخفض بالإنتاج، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة ضعيفة).

وأشار هالبين إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عاليا بالإنتاج وعاليا في بناء العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق، (Halpin 1956) إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال. (لارنس أنيول، 1993، ص130).

نظرية الشبكة الإدارية:

قام "بلاك وموتون" «Blake et Mouton» 1964، باستخدام البعدين السابقين (الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد في دراستهما إلا أنهما طورا النظرية السابقة بإضافة نمط خامس وهو النمط المعتدل، الذي وزنا من خلاله بين البعدين، أي اهتمام معتدل وبصورة دائمة، بل يرجع ذلك إلى القائد ومدى قدرته على استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع كل موقف. (محمد الحاج الياس، 1993، ص131).

النظريات الموقفية:

ترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد.

أ- وقد أشار "فيدلر" (1967) إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة، وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى، وأكد "فيدلر" مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1- علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة).

2- طبيعة المهام (محددة أو غير محددة).

3- سلطة المركز (قوية أو ضعيفة).

وقد استخدم "فيدلر" هذه العوامل الثلاثة ومستوياتها الستة في تشكيل ثمانية مواقف مختلفة مثلها على خط متصل من موقف ملائم إلى موقف غير ملائم بالنسبة للقائد، وقد قسم "فيدلر" أسلوب القيادة إلى نوعين: الأول يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، والآخر يركز على الإنتاج وإنجاز المهام.

نظرية الأبعاد الثلاثة:

ركز "ردن" Reddin 1970 على الفاعلية القيادية وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة التالية:

1- الاهتمام بالعمل.

2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

3- الفاعلية القيادية.

وقد أشار "ردن" إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه.

نظرية المسار والهدف:

ركز "هاوس" (house, 1973) في هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف وحدد أربعة أنماط هي: النمط الموجه، النمط المساند، النمط المشارك، نمط الإنجاز.

د - نظرية "هرسي وبلانشارد" 1982 Hersey et Blanchard:

في ضوء النظريات والدراسات السابقة طور "هرسي وبلانشارد" النظرية الموقفية، واستخدما بعدين أساسيين لسلوك القائد هما الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل، كما أضافا بعدا ثالثا هو النضج الوظيفي، وأشارا إلى أن النمط القيادي الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل وحددا أربعة أنماط قيادية:

1- نمط الأمر: وهو سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة.

2- نمط التسويق: وهو سلوك عال في التوجيه وعال في المساندة

3- نمط المشاركة: وهو سلوك منخفض في التوجيه وعال في المساندة.

4- نمط التفويض: وهو سلوك منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة. (ظريف شوقي،

1998، ص73).

4-4- النظرية التفاعلية:

إن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية مبني على التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة هي:

القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة. ☐

الأتباع واتجاهاتهم ومشكلاتهم. ☐

الجماعة نفسها، بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها، وأهدافها وديناميكياتها.

المواقف كما تحددتها العوامل المادية وطبيعة العمل، والظروف المحيطة بها، وتتركز هذه النظرية

على تفاعل القائد مع الأتباع، وإدراكه لنفسه وللموقف وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة

عملية تفاعل اجتماعي (حامد عبد السلام الزهران 1984، ص306).

إن كل النظريات لا تقدم لنا تحليلاً متكاملًا من القيادة، هذا على الرغم من أهمية كل منها بالنسبة

لبعض الجوانب أو النواحي، ولكن اجتماع النظريات ببعضها بعض صورة متكاملة لتغيير طبيعة

القيادة وتحديد مفهومها.

فالقيادة الناجحة، لا تتوفر لكل إنسان بل لهؤلاء الذين يتميزون بمواهب معينة ولكن الظروف

المحيطة تستطيع إلى حد كبير أن تصقل هذه المواهب وتوجهها باتجاهات معينة تجعل منهم قادة

ناجحين، وذلك عندما تقدم لهم المعلومات الكافية، مما يؤدي إلى ارتفاع قدرتهم على العمل القيادي،

ولكن ذلك كله قد لا يكفي إذا لم تمكن القائد من إرضاء مصالحهم الخاصة أو من تكوين القناعة

لديهم بقدر استعدادهم على تحقيق ذلك في المستقبل حسب الموقف.

ويتبين من النظريات أنها وهي مجتمعة تقدم صورة واضحة ومتكاملة لظاهرة القيادة.

أنماط القيادة:

النمط الأوتوقراطي:

كلمة «autocratie» هي كلمة لاتينية الأصل وتعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة، ويعمل المدير في هذه الإدارة على:

- تركيز معظم السلطات في يده، حيث يلعب الدور الرئيسي بينما يكون دور المعلم ثانوياً.
 - ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد فالمعلم على سبيل المثال عليه التنفيذ دون إبداء الرأي أو المناقشة.
 - الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة العاملين في العمليات الإدارية المختلفة.
 - الفصل بين التخطيط والتنفيذ، فالمدير يخطط بينما يقوم المعلمون والوكلاء بالتنفيذ دون إبداء أي آراء أو ملاحظات.
 - رفض المدير لمبدأ التفويض لأنه يعتقد أن هذا التفويض يمكن أن يقلل مركزه وهيبته.
 - عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخاصة الاجتماعات المدرسية الإنسانية.
 - التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظر المدير فقط، دون مراعاة لأية آراء أخرى، بل أكثر من ذلك لا يقبل أية تغيرات للقوانين واللوائح والقرارات الخاصة بالمنظمة للعمل غير تغييره الشخصي فقط.
 - محاولة إيجاد بعض عوامل الفرقة والشقاق والصراع بين العاملين بعضهم ببعض (معلمين، موظفين، آخرين)، حيث أنه يظن أنه لا يمكن السيطرة على العاملين بالمؤسسة إلا بعد التعرف على أخطاءهم.
- (إسماعيل محمد دياب، 2001، ص142).

أهم السمات المميزة لشخصية المدير من النمط الأوتوقراطي:

توجد عدة خصائص تميز شخصية المدير الأوتوقراطي نذكر منها:

- ☐ قوة الشخصية خاصة في استخدام السلطة للتحكم في العاملين.
- ☐ حب التحكم والسيطرة على جميع الأمور الإدارية وبالتالي أخذ الكثير من حقوق وواجبات الآخرين.
- ☐ عدم تقبله للنقد حتى ولو كان بناء.
- ☐ حب المظهرية في جميع المواقف وفي كل مكان أي حب الذات ولو على حساب أهداف العمل.
- ☐ عدم التراجع في قراراته حتى ولو أدرك أنها غير سليمة قبل التطبيق وبعده.
- ☐ التفرقة في التعامل مع العاملين في المدرسة، حيث يحظى من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا ولحوافز بينما يحظى من يعارضه بعدم الاهتمام بل وحتى التهديد والعقاب في أحيان كثيرة.

القيادة الديمقراطية:

كلمة ديمقراطية في أصلها اليوناني مركبة من جزئين أولهما "ديموس" Demus أي الشعب، وثانيهما "كراتوس" Kratos أي السلطة، والديمقراطية على هذا الأساس هي سلطة الشعب، غير أن فكرة الديمقراطية لم تقف على هذا الأساس هي سلطة الشعب، غير أن فكرة الديمقراطية لم تقف عند هذا الحد بل نمت وتطور، وأخذت تنفذ إلى نواحي المجتمع المختلفة، وأخذت ترسم اتجاهات الحياة العامة كلها، ولم تعد الديمقراطية مجرد نظام سياسي، بل صارت نظاما اجتماعيا بالمعنى الواسع لهذه الكلمة.

وفي ظل هذا النمط يقوم القائد سواء كان مديرا أو ناظرا أو موجهها بما يلي:

- ☐ احترام شخصيات الأفراد ومعاملتهم على أساس قدراتهم، وإمكاناتهم ومراعاة ميولهم، ورغباتهم، وظروفهم.

- مناقشة الأمور التربوية والتعليمية مع أعضاء الجماعة، بشكل يتيح للأفراد التعبير عن آرائهم بحرية.
- المساواة في الفرص بين أفراد الجماعة، وعدم تفضيل شخص على آخر لاعتبارات تتصل بالحسب أو المركز الاجتماعي أو الدين أو غيره.
- إتاحة الفرص لأفراد الجماعة للمشاركة في وضع أهداف النشاط وتنظيم العمل.
- احترام القواعد التي تضعها الجماعة والقوانين المنظمة للعمل، ويعني هذا ألا يسمع القائد لنفسه بالاحتفاظ بوضع متميز يجعله فوق الجماعة، متمتعاً ببعض الاستثناءات أو متيحاً الفرصة لمن يريد أن يستثني من هذه القواعد.
- الاهتمام بتنمية أفراد الجماعة من التلاميذ أو المعلمين أو العاملين وفق خطة منظمة يشارك فيها هؤلاء الأفراد.
- مراعاة ظروف الأفراد ودراسة الأسباب التي تؤثر في عملهم، ومساعدتهم في علاج مشكلاتهم.
- مشاركة الجماعة في العمل حتى يشعر أفرادها بأنه واحد منهم.
- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للمشاركة في عملية التقويم، تقويم العمل والأداء.
- الإيمان بأن عملية اتخاذ القرارات من العمليات الإدارية التي يجب أن يكون للجماعة دورها الواضح في: (أحمد إسماعيل حجي، 1989، ص197).

وبناء على ما ذكر تركز القيادة الديمقراطية على أسس ثلاثة هي:

- 1- إقامة علاقات إنسانية بين القائد وبين مرؤوسه.
 - 2- اشتراك المرؤوسين في المهام القيادية.
 - 3- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- إن هذان النمطان يمثلان طرفي نقيض، والمدير الجيد هو الذي يستطيع أن يحقق التوازن بين الجانبين، وهو أمر يحتاج مهارة كبيرة قد يصعب تحقيقها بصورة مطلقة، لأن المواقف الإدارية

تختلف وقد تطرح بدائل مختلفة يكون فيها تغليب جانب العمل أو جانب العلاقات الإنسانية، وقد يتطلب الأمر تغليب جانب العلاقات الإنسانية دون التضحية بنتائج العمل وهذه كلها أمور يترك تقديرها لرجل الإدارة ونظراته للموقف وتقويمه له (محمد منير مرسى، 1993، ص33).

نشاط تدريبي:

اسم النشاط	نعمل بروح الفريق
هدف النشاط	توظيف العمل التعاوني لصقل مهارة المتدربات للعمل ضمن الفريق الواحد وتكامل الأفكار والآراء.
أدوات تنفيذ النشاط	مسطرة طول 1 متر – أوراق برستول – أقلام ملونة فلوماستر.
آلية تنفيذ النشاط	يتم تقسيم المتدربات إلى مجموعات فاعلة تعمل معاً للوصول إلى حلول، والمطلوب من المدربة توزيع نظريات القيادة على المتدربات بحيث تكلف كل مجموعة بالحديث عن سمات النظرية وعيوبها مكتوبة على ورق البرستول وتعلقها على السبورة لمناقشة الحلول بعد اختيار ممثلة لكل مجموعة.
وقت النشاط	15 دقيقة

استراحة

بداية الجلسة الثانية

نشاط:

اسم النشاط	ملاحظات
هدف النشاط	انطلاقة قوية لبداية الجلسة لزيادة الدافعية للتدريب إضفاء روح المتعة والسرور على اللقاء.
أدوات تنفيذ النشاط	نشاط مطبوع يوزع على المتدربات - ساعة وقت.
آلية تنفيذ النشاط	يوزع النشاط مطبوعاً على المتدربات في وقت محدد والمتدربة التي تنجز النشاط بأقل وقت يقدم لها جائزة باختيار المدربة
وقت النشاط	15 دقيقة

إ	إ	د	ا	ر	ة	ع	ل	م	ت
ش	ا	ل	ج	م	ا	ع	ي	ق	و
ر	ا	ل	ع	ل	م	ي	ة	ا	ج
ا	م	ت	ا	ب	ع	ة	أ	د	ي
ف	ا	ل	ت	ر	ب	ي	ة	ة	ه

الكلمات:

إشراف إدارة العلمية
متابعة التربية
توجيه علم

الكلمة المفقودة: القائدة

أدوار قائدة المدرسة:

يرى الباحثون أن للقائدة دورين رئيسيين هما الدور الإداري والدور التربوي لتهيئة الموقف التعليمي، وتندمج أدوار أخرى تحت هذين الدورين، كدور التقييم، الإشراف، التخطيط القيادي، وهذه الأدوار في الحقيقة هي متكاملة ومتراصة ولا يمكن فصلها إلا بقصد الدراسة والبحث، والتوقعات التي يفترض أن تؤديها قائدة المدرسة من خلال كل أدوارها ما يلي:

الدور القيادي:

لا شك أن في طبيعة عمل قائدة المدرسة تفرض عليها أن تقوم بدور قيادي، والذي يتمثل في تحضير القدرات والعناصر البشرية، وقيادتها نحو الوصول إلى الأهداف المرسومة، والقائدة التربوية يتوقع منها أن تكون داعية للتغيير والتجديد، وتهيئة المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية الموجودة، ويتطلب الدور القيادي القيام بالمهارات التالية:

✚ المبادرة بتقديم التصورات والمقترحات والأفكار الجديدة والطرق الحديثة بتناول المشكلات وعلاجها.

✚ تقديم الآراء والاقتراحات التي تساعد على النهوض بعمل المدرسة وتحسين أدائها، والعمل على رفع أداء المعلمين وذلك بتسهيل المناخ المناسب للممارسة ابتكاراتهم بما يعود على العمل المدرسي بالفائدة والتطور.

✚ تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح، وذلك بحكم موقع قائدة المدرسة الذي يتيح لها الاطلاع على كل المعلومات التي تتعلق باتجاهات السياسة التعليمية والرؤية الشمولية للوضع التعليمي.

✚ التنسيق بين جهود المعلمين في المدرسة، بحيث يتم توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة من

المدرسة (محمد منير مرسى، 1993، ص 139).

الدور الإنساني:

تعتبر قائدة المدرسة المسؤولة الأولى على خلق روابط بين كل العاملين داخل المؤسسة، وتعني كل الحساسيات الموجودة، وسير معالجة الصراعات والنزاعات التي يمكن أن تحدث، وإلى جانب هذا يجب أن يكون لها القدرة على إرساء الحوار داخل المؤسسة، والاعتماد على الأساليب العلمية للاتصال، وكل هذه الجهود تحتاج إلى مهارات واستراتيجيات واضحة (Jean Pierre Obin 1999, p 50).

ولا يقتصر دور القائدة على الاهتمام بالأشخاص، وإنما يتمثل سلوك القائدة، الفعال في بعدين أساسيين:

1- تقدير الأشخاص (حاجاتهم وانفعالاتهم).

2- الانشغال بحاجيات وأهداف المنظمة.

الدور الإداري:

يؤكد Jacques Hallak على أهمية الدور الإداري للمدير، لأنه أساس نجاح الأدوار الأخرى، ولهذا على مدير المدرسة أن يؤدي هذا الدور بطريقة فعالة، ويرى أن هناك مهام رئيسية للدور الإداري يجب التركيز عليها خاصة في المدارس التي لا تتوفر على موارد كافية من بينها:

☐ تحديد الأهداف وتحديد البرامج.

☐ تنظيم السنة الدراسية.

☐ إعداد الميزانية والخطة.

☐ توزيع عقلاني للتجهيزات والوسائل.

☐ تقويم الكفاءات والأداء.

☐ تحديد الوقت اللازم لكل عملية.

ويضيف أن التغيير وتحسين الدور الإداري للمدرسة، يرتكز أساساً على تقويم الوضعية الحالية، وإدخال التعديلات، والتحسينات فيما بعد.

وتستمد القائدة دورها الإداري من السياسات والتعليمات والتوجيهات التي تصدر من السلطات التعليمية المحلية، ويتضمن الدور الإداري، مهام التنظيم، الاتصال، العلاقات العامة، وشؤون الأفراد. (سامي سلطي عرينج، 2001، ص 185).

الدور الإشرافي:

يعرف "كركر جول" في قاموس التربية الإشراف، "جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم" (أحمد محمد الطيب، 1999، ص 107).

ويتمثل الدور الإشرافي للقائدة في المهام التالية:

- ☐ مساعدة المدرسات على فهم وظيفتهن وحسن أدائها.
- ☐ الاشتراك مع المدرسات في وضع البرامج والخطط التربوية القائمة على أسس تعليمية.
- ☐ مساعدة المدرسات على فهم وسائل التعليم وأدواته والعمل على توفيرها خدمة للمتعلمين.
- ☐ العمل على متابعة ما يجد من أمور التعليم واقتباس المناسب منها والتطلع إلى كل جديد.
- ☐ العمل على أن تنمو المدرسة نمواً مهنياً وذلك لفرض النهوض بمهنة التدريس ورفع مستوى الأداء (أحمد مصطفى خاطر 1990، ص 159).

الدور التخطيطي:

يتحدد دور التخطيط للقائدة المدرسة وفق الأهداف السياسية للإدارة المدرسية في إطار الصلاحيات الممنوحة لها فيما يخص القوانين والقرارات واللوائح، وكغيرها من قائدات المؤسسات والإجراءات يقع على عاتقها مسؤولية التخطيط للإدارة المدرسية.

وإذا كان التخطيط في الإدارة التعليمية تخطيط لكل قطاع التعليم، فإن التخطيط في الإدارة المدرسة هو تخطيط جزئي، ومحلي، حيث تخطط القائدة للمؤسسة التي تشرف عليها اعتماداً على ما توفره المدرسة من الموارد البشرية والمادية، ولهذا تختلف أولويات التخطيط من مدرسة إلى أخرى حسب طبيعة كل مؤسسة تعليمية.

وتتوقف فاعلية التخطيط على نظام الاشتراك للمنفذين في وضع الخطط التي سيقومون بتنفيذها، ويؤكد أن فاعلية هذه المشاركة تستلزم توفر نظام متطور للمعلومات، ونظام سليم للاتصال، واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة (عبد الفتاح دياب حسين، 1996، ص 82).

الدور التقويمي:

يعرف "فرنسيس عبد النور" التقويم "أنه العملية التي تصاحب أي برنامج تعليمي صاحبه عناصر القوى فيعمل على تميتها، وعناصر الضعف فيعمل على التغلب عليها وعلاجها". (فرنسيس عبد النور، 1977، ص 301).

فالتقويم عملية مهمة في الإدارة المدرسية ودائمة لمعرفة مدى تحقق الأهداف التربوية.

ويشير "Claude Quirion" أن عادة ما يعتقد أن التقويم له انعكاسات على الموظفين كالخوف والإحراج، ولهذا ربما لا تؤخذ هذه العملية بعدها، والهدف الحقيقي من القيام بها، ولكن في الحقيقة هي عملية عادية ويجب أن تدرك على هذا الأساس، وإلا لا يمكن للمدرسة أن تتحسن وتحقق الأهداف المرجوة. (Claude Quirion ,1994,189).

والمهام التي يتضمنها الدور التقويمي حسب "العبيدي والحبوري":

التعرف على الأهداف ووضع المعايير اللازمة لتقويمها ومتابعة مستوى التنفيذ. ☐

الاهتمام بأساليب تقويم التحصيلي الدراسي للتلاميذ. ☐

تقويم أداء المعلمين وتشجيعهم. (عبد الرحمان بن أحمد الصائغ، 1998، ص 300).

ويتضمن التقويم حسب "وهيب سمعان" تعريف الأهداف، ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها، كما يتضمن أيضا مراجعة الخطط في الأهداف والمعايير، وكذا استخدام وسائل التقويم بما يساعد هيئة التدريس على اتخاذ القرارات الصحيحة. (وهيب سمعان، 1975، ص 29).

ما الذي يميز القائد عن الإداري؟

يقول خبراء المجال إن مدير المدرسة الجيد هو الذي يعمل الأشياء بصورة صحيحة، أما القائد التربوي فهو الذي يعمل الأشياء الصحيحة (Sergiovanni, 1995). إن الحد الفاصل بين هذين الدورين هو امتلاك الرؤية. يهتم مدير المدرسة الإداري بتطبيق الإجراءات والأخذ بتعليمات الوزارة وإدارة التربية والتعليم بغرض العمل بصورة صحيحة دون تجاوز ذلك لممارسة الإبداع والابتكار. أما القائد التربوي فهو يحاول أن يوظف إمكانات المدرسة البشرية والمادية في تلبية احتياجات الطلاب والمعلمين من جهة، ويتفاعل مع المجتمع من جهة أخرى في ضوء رؤية مستقبلية مرسومة تعبر عن الحالة المرغوبة للمدرسة. في ضوء هذا الاتجاه، يعمل القائد التربوي على توصيل هذه الرؤية للآخرين ويحفزهم ويشجعهم على الالتزام بها. إن هذا القائد التربوي يعي أهمية هذه المفاهيم، وهي: بناء الرؤية؛ ونشرها؛ والالتزام بها (Bennis, 1984). هذه المفاهيم لها معانيها الكبيرة في ذهن القائد التربوي للمدرسة، فهي موجودة في تفكيره، ومترجمة في سلوكياته، ولها امتدادات في توجيهاته.

لا يوجد قائد تربوي دون وجود مجموعة من المعلمين والطلاب. إذ أن ممارسة القيادة تتم من خلال الجماعة. لذا، فالقيادة والمجموعة صنوان، فلا يمكن أن يوجد عنصر دون الآخر، فالقيادة لا توجد بدون مجموعة، والمجموعة لا توجد بدون قيادة، إذ إن المجموعة دون قيادة هي مجرد تجمع لأفراد.

2- إن القيادة تعتمد على التفاعل

تحتاج القيادة إلى تفاعل. حينما يعزل مدير المدرسة نفسه، ويقفل عليه مكتبه، ولا يتفاعل بصورة مستمرة مع المعلمين والطلاب، فإنه -في الواقع- لا يمكنه ممارسة القيادة. إذ إن عملية التفاعل تتطلب وجود اهتمامات مشتركة مع منسوبي المدرسة بهدف قبوله عضواً في المجموعة. فلك أن تتخيل مهندساً أو شرطياً بين مجموعة من المعلمين، إننا نكاد نجزم أنه لن يتم قبوله عضواً في المجموعة، فضلاً عن إمكانية قيادته للمجموعة؛ بسبب أن المجموعة لا تشعر بأن هناك قيماً وثقافة مهنية مشتركة تجمعهما.

3- إمكانية وجود القيادة بين أعضاء المجموعة

من هذه الأسئلة: أنه إذا ما تم إتلاف جميع مستلزمات لعبة كرة القدم فأى الطلاب سوف تختار ليكون على رأس المجموعة لحث الناس على التبرع لشراء تلك المستلزمات؟ والسؤال الآخر إذا أردنا أن نذهب إلى الإذاعة لتسجيل برنامج إعلامي عن الكلية يوجه إلى المجتمع، فأى الطلاب سوف تختار ليكون من ضمن المجموعة؟ طرحت خمسة أسئلة مشابهة تتناول نشاطات مختلفة. أظهرت النتائج أن عينة الدراسة (240) طالب اختارت من بينها أكثر من 200 طالب ليكونوا في مواقع قيادية لتولي تلك الأنشطة. تكشف هذه النتيجة نقطة مهمة وهي أن المدارس -وغيرها من المؤسسات- تشتمل على عدد من القيادات التي ينبغي استثمارها. مدير المدرسة الذي يغفل أو يهمل هذه القدرات ويحاول أن يوجه كل عمل في المدرسة فإنما هو يبحث في حقيقة الأمر عن الفشل.

مواصفات القائد التربوي الناجح:

على الرغم من أنه لا توجد لدينا وصفة جاهزة لبناء قائد تربوي ناجح في المدرسة، إلا أنه توجد بعض الصفات التي يمتاز بها القائد التربوي ويمكن أن يستفيد منها مدير المدرسة في عملية التحول من الدور التقليدي إلى الدور المتقدم؛ من أهم هذه الصفات (Wiles & Lovell , 1975):

1- المبادرة

كي يكون مدير المدرسة صاحب مبادرة؛ فإنه ينبغي أن يطرح الأفكار ويتفاعل مع الآخرين، فالمدير السلبي هو الذي ينتظر المعلمين كي يتفاعلوا معه ويقدموا إليه الأفكار.

2- التعاون

التعاون أحد مواصفات القائد التربوي الناجح، فمن خلال التعاون يتمكن مدير المدرسة أن يفكر معهم بصورة جماعية ويصل إلى حلول إيجابية وممارسات ابتكارية تدفع المدرسة إلى الأمام في تحقيق أهدافها.

3- الاتصال

لا يوجد أكثر إزعاجاً للمعلمين من مدير مدرسة يجلس في مكتبه صامتاً ويجعلهم يخمنون فيما يفكر وبما يشعر. يعد مثل هذا السلوك مصدر إزعاج للمعلمين، فينبغي لمدير المدرسة أن يعبر عن مشاعره وأفكاره.

4- التعاطف

يفترض في مدر المدرسة أن يتعاطف مع المرؤوسين الذين يقودهم، وأن يحاول أن يضع نفسه في مكانهم ليرى كيف يشعرون في كل موقف تفاعلي معهم.

5- المعرفة

تزداد احتمالية نجاح مدير المدرسة في التحول إلى الدور القيادي حينما تكون لديه معرفة بالمجال الذي يعمل فيه. لذا، ينبغي أن تكون لديه معرفة بعدة مجالات مثل القيادة التربوية، وعلم التدريس، وعلم النفس التربوي، والتعلم والقياس والتقويم، لأن مثل هذه المعرفة لها آثارها الإيجابية على زيادة ثقة المعلمين بقائدهم.

6- التفاعل الإيجابي

التفاعل مع المعلمين والاستماع إليهم وتأمل أفكارهم وتبادل الآراء معهم من المطالب الضرورية لمدير المدرسة. أما عندما يقتصر دوره على إلقاء الأوامر وتقديم الانتقادات السلبية فإن نظرة المعلمين تكون سلبية تجاه المدير مما يؤثر على إنتاجية المدرسة.

دور مدير المدرسة في بناء الرؤية المستقبلية

إن بناء الرؤية ينبثق من المستوى القيادي للمدرسة، ويمكن تلخيص المستويات القيادية.

1- المستوى الاستراتيجي.

2- المستوى التنفيذي.

3- المستوى الشخصي.

الرؤية وكيفية بنائها:

الرؤية:

أظهرت الدراسات والبحوث أن المدارس ذات الأداء الجيد والمرتفع تعرف سبب وجودها ووظيفتها ودورها نحو المستفيدين منها، ويكون لدى المعلمين تقارب في الرؤية ومعرفة بالأهداف المراد تحقيقها (Vaill, 1984). هذه الرؤية المشتركة هي بمثابة القوة التي تربط الطلاب والمعلمين مع بعضهم البعض (Sergiovanni, 1990). ووفقا لذلك فإنه يجب أن يكون لدى مديري المدارس المهارة في تكوين الرؤية ونشرها في المجتمع المدرسي والالتزام بها.

تعريف الرؤية:

يمكن تعريف الرؤية بأنها إحساس وتصور لشيء لم يتحقق على أرض الواقع فهي صورة عقلية عن حقيقة ممكنة، والرؤية وفق ذلك غير ملموس ومجردة غير مادية، لكن يمكن إبرازها بطريقة تعبر عن الصورة المثالية عن المدرسة بعد فترة من الزمن بحيث تأخذ في حساباتها المتغيرات التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتوقعة.

أهمية الرؤية:

يقال إن الذي نراه هو الذي يمكن أن نحصل عليه بمشيئة الله. فالناس يعملون بأقصى قدرة لهم للاندفاع نحو ما يرونه حسناً في المستقبل. ويعد وجود هذه الصورة للعاملين في المدرسة -أو حتى في أي مؤسسة- من الدوافع القوية نحو مزيد من الإنتاجية (Maiorino, 2003). فعلى سبيل المثال حينما تتمثل أمامك صورة منزل المستقبل، فإن جهدك ونشاطك وعزمك يزداد ويتوجه نحو تحقيق هذه الصورة. كيف ترى جهودك ونشاطاتك وتوجيهاتك حينما ترى الصورة المثالية لابنك أو ابنتك التي تود أن تتحقق بعد ثلاث سنوات أو أكثر؟ لهذا السبب، تعد الرؤية البداية التي توجه القائد وتحدد اتجاه حركة المدرسة وأعضائها. هنا، تنبغي الإشارة، إلى أن المعلمين لا يتبعون الرؤية لوحدها، وإنما يتبعون -أيضاً- قائد المدرسة الذي يملكها ويستطيع أن يوصلها للمعلمين.

هدف جملة الرؤية:

إن من أهم الأدوار الرئيسة للقائد التربوي هو تقديم اتجاه واضح للعاملين في المدرسة. لذا، عندما تستخدم جملة الرؤية بمهارة فإنها تعد أداة قوية لتشويق المعلمين ودفعهم إلى الإنجاز. فعبارة الرؤية هي مصدر لتوجيه جميع إمكانات المدرسة وتركيز طاقاتها الضخمة نحو إنجاز أهداف محددة مما يساعد على تحقيقها. عموماً، يمكن أن تقوم عبارة الرؤية بعدد من الوظائف والأدوار (Maiorino, 2003)، من أهمها:

- ☐ زيادة الدافعية.
- ☐ تنسيق الجهود وتركزها.
- ☐ تيسير تغيير المدرسة.

خصائص جملة الرؤية:

ينبغي أن تمتاز جملة الرؤية بعدد من الخصائص من أبرزها Maiorino, (2003):

إضافة قيمة ومعنى لمنسوبي المدرسة.

يجب أن تعرف المدرسة أن نجاحها يعتمد على المعلمين ومنسوبي المدرسة. لذا، ينبغي أن تضيف الرؤية قيمة للطلاب وللمعلمين مما يجعل الجميع يسعون نحوها ويفخرون بأدوارهم في تحقيقها مما يؤثر على مستوى أنفسهم بأنفسهم وإكسابهم حالة متقدمة من التقدير والرضا الذاتي. كما يغير نظرة المعلمين إلى الطلاب من مجرد أرقام إلى أفراد لديهم احتياجات متنوعة.

التركيز على النتائج الاستراتيجية

ينبغي أن تركز الرؤية على الغايات التعليمية التي يتميز بها النظام التربوي عن غيره من الأنظمة التربوية الأخرى، كما ينبغي أن تميز الرؤية المدرسة عن غيرها من المدارس الموجودة في مناطق سكنية مختلفة في النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

توجه اتخاذ القرارات

ينبغي أن تساعد الرؤية منسوبي المدرسة على اتخاذ قرارات سليمة تتسجم مع رؤية المدرسة والأهداف المشتقة منها. بمعنى أن تساعد مدير المدرسة والمعلم والطلاب في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الرؤية.

تكون مختصرة وسهلة التركيب ذات جمل بسيطة

إن الرؤية التي تكون في صفحتين أو حتى في فقرتين لا تصلح إلى أن تكون رؤية، فمنسوبو المدرسة لا يستطيعون تذكرها وبالتالي يتجاهلون، كما يصعب تسويقها.

واضحة ويمكن تجسيدها

ينبغي أن تكون الرؤية واضحة للجميع في جميع الأماكن، كما يمكن اختصارها وكتابتها على الملابس الرياضية، أو على دروع التكريم، أو في شعارات النتائج. بمعنى أن الجميع يمكن أن يلاحظها في مواقع مختلفة بهدف الوعي بها وتذكرها ومن ثم السعي للوصول إليها.

مستويات الناس في الرؤية:

يختلف الناس في قدرتهم على رؤية المستقبل، ويمكن تقسيم الناس في رؤيتهم للمستقبل في أربعة مستويات، هي:

- أ- أفراد ليس لديهم رؤية، وحين تقدم لهم رؤية للمستقبل فإنهم يستغربون من الصورة المستقبلية المنشودة.
- ب- أفراد لديهم إمكانية رؤية المستقبل، لكنهم ليس لديهم العزيمة والقدرة على تحقيق الرؤية. وهؤلاء أفراد تابعون.
- ت- أفراد لديهم إمكانية رؤية صورة المستقبل، ولديهم القدرة على المتابعة والعزم على تحقيقها. وهؤلاء لديهم القدرة على الإنجاز.
- ث- أفراد لديهم إمكانية رؤية المستقبل، ولديهم القدرة والإصرار على إنجازها، ولديهم المهارة في مساعدة الآخرين على رؤيتها وتحقيقها. هؤلاء هم القادة (Maiorino, 2003).

كيفية بناء الرؤية:

تعرف الكتابات المشهورة الرؤية أنها صورة تود المدرسة أن تصل إليها (Rost, 1991). هذا العمل المراد إنجازه الوصول إلى الرؤية يتم عن طريق المعلمين والطلاب تحت القوة التأثيرية لمدير المدرسة لتحقيق رؤية المدرسة وليست رؤيته الشخصية التي قد تكون غير ذات موثوقية وليست موضع اتفاق. وعلى الرغم من أن عملية بناء الرؤية ليست سهلة، وهي عملية طويلة تتطلب من أعضاء المدرسة التفكير بصورة استراتيجية، إلا أنه يمكن تبسيط هذه العملية من خلال تقسيمها إلى مجموعة من الخطوات هي:

أ- تكوين فريق للتخطيط من منسوبي المدرسة.

ب- جمع معلومات عن واقع المدرسة عبر مراجعة نتائج الطلاب والتعرف على إمكانات المدرسة المادية والبشرية.

ج- طرح مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها مثل: أين نحن؟ إلى أين نحن ذاهبون؟ ما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها مدرستنا في المستقبل؟ بماذا سنتميز عن غيرنا؟

د- الاطلاع على صيغ ونماذج لرؤى مدارس مختلفة.

هـ- يضع كل عضو من أعضاء فريق التخطيط وبشكل منفرد رؤيته الخاصة.

و- عرض الرؤى من قبل فريق التخطيط.

ز- الاتفاق على رؤية مشتركة.

وهنا، نؤكد على أهمية الاجتماع مع المعلمين وبعض الطلاب وبعض أولياء الأمور، ثم تشجيعهم على طرح رغباتهم والتعبير عن آمياتهم، ومحاولة رسم أبعاد الصورة المرغوبة لكل من الطلاب والمدرسة بنشاطاتها وفعاليتها في نهاية المرحلة الدراسية. كما ينبغي أن يوظف مدير المدرسة خبرته ومعرفته

بالاتجاهات التي في المجتمع والتي يمكن أن تؤثر في رؤية المدرسة المستقبلية ويحتفي بالاختلافات البارزة بين آراء المعلمين ووجهات نظرهم.

عموماً، ينبغي أن يطرح فريق التخطيط على نفسه مجموعة من الأسئلة وهو يقوم بعملية بناء الخطة لعل من أهمها:

1- من هم عملاء المدرسة والمستفيدون (مثل: الطلاب، أولياء الأمور، أو المعلمين في المراحل الدراسية الأعلى)؟

2- ما نوعية الطلاب من الناحية الأكاديمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية؟

3- ما رغبات العملاء وآراؤهم وأمنياتهم نحو المدرسة؟

4- ما القيمة أو القيم التي يمكن أن إضافتها لهؤلاء المستفيدين من المدرسة وكيف يمكن أن تكون المدرسة مهمة للطلاب في المجتمع المحلي؟

5- ما التحديات التي يمكن أن يواجهها مدير مدرسة أو المعلم أو الطالب؟

6- كيف يمكن كسب دعم وتأييد مركز الإشراف التربوي وإدارة التربية والتعليم؟

7- ما هي قيمة الرؤية التي كونتها المدرسة؟ وما علاقتها بالدولة، والوطن، والمجتمع، والطلاب، وبمنسوبي المدرسة، وبمدير المدرسة.

أمثلة لرؤى حقيقية لبعض المدارس:

مدرسة س: سوف تكون المدرسة بعد أربع سنين متميزة أكاديمياً من خلال مناهجها وأنشطتها الإثرائية المتنوعة وبتعزيز التدريس من خلال تدريب المعلمين داخل المدرسة عبر مناشط التطوير المهني المتنوعة ومن خلال عمل المعلمين وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي بصورة تعاونية.

مدرسة ص: في نهاية عام 1430هـ — سوف نعد طلابنا للنجاح كطلاب وكمواطنين من خلال تزويدهم بتربية نوعية عبر تهيئة بيئة تربوية جاذبة تحترم الطلاب وتقدر إمكانياتهم المختلفة وتنمي اتجاهاتهم الإيجابية نحو زملائهم ومجتمعهم.

مدرسة ع: سوف تحترم المدرسة جميع قدرات الطلاب دون النظر إلى الاختلافات الموجودة سواء ما يتعلق بقدراتهم العقلية أو بمستوياتهم الأكاديمية والثقافية، وأن تضع قرارات إدارة المدرسة والمعلمين في اعتبارها الطلاب أولاً وتنمية التعلم لديهم مدى الحياة.

مدرسة هـ: جعل المدرسة إسلامية ووطنية من خلال تطوير قدرات الطلاب إلى أقصى إمكانياتهم مع تنمية حسهم لخدمة الآخرين.

بصفتك قائدة مدرسة حدي بعضاً من مسؤولياتك كمديرة للمدرسة.



.....

.....

مسئوليات قائدة المدرسة:

المهام والواجبات الإدارية:

1. الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها ومنها سجل دوام المعلمين والاجتماعات وحضور وغياب الطلاب والعهددة المدرسية.
2. تسير وتنظيم الشؤون المالية للمدرسة ويتضمن ذلك مراجعة واعتماد السلم والحسابات وقوائم التحصيل.
3. إدارة شؤون الأفراد من معلمين وإداريين وعمال وطلاب ذلك لتحديد أعمال كل عضو من العاملين وتهيئة الظروف المناسبة لنجاح العملية التعليمية.
4. إدارة المباني المدرسية والعمل على صيانتها.
5. الإعداد وتنظيم الجدول المدرسي.
6. الإشراف على ضبط النظام المدرسي.
7. إعداد التقارير على سير العمل في المدرسة ورفعها إلى الإدارة التربوية.
8. توزيع المهام الإدارية الأخرى مثل المناوبة اليومية وزيادة الفصول والإشراف على الأنشطة.
9. تفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع من حوله وخدمة البيئة.

المهام والواجبات الفنية:

1. تنفيذ المناهج وإثرائها وذلك من خلال:

- الاطلاع على المناهج الدراسية المقررة.
- تحديد عناصر المنهج المطلوب دراستها.
- تشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والبحوث المنشودة ومتابعة هذه اللجان.
- دراسة المشكلات التي تعترض تنفيذ المناهج الدراسية.

2. الإشراف الفني:

- ☐ معاونة المعلم في تفهم عمله ومهام وظيفته.
- ☐ تبصير المعلم وأساليب التدريس والوسائل التعليمية المناسبة.
- ☐ مساعدة المعلم علي الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة.
- ☐ توضيح أهداف المادة الدراسية.
- ☐ تقديم الخبرات المناسبة والتجارب الناجحة للمعلمين.
- ☐ مساعدة المعلم علي حل مشكلات تلاميذه.
- ☐ تشجيع المعلم علي النمو المهني.
- ☐ أن يكون قدوة حسنة أمام المعلمين والطلاب.

المهام الإدارية في بداية العام الدراسي:

- ☐ التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين في كافة التخصصات قد تحققت.
- ☐ يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين الذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متواجدون.
- ☐ يتأكد مدير المدرسة من أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية وغيرهم.
- ☐ يتأكد مدير المدرسة من أن الأجهزة التعليمية والوسائل التعليمية متوفرة وبحالة جيدة وصالحة للعمل.
- ☐ يجب أن يتأكد مدير المدرسة من أن الكتب المدرسية المقررة قد وصلت إلى المدرسة وبحسب أعداد التلاميذ المسجلين رسمياً في المدرسة

السجلات المدرسية منها:

1 - سجل دوام المعلمين. 2 - سجل الاجتماعات الإدارية.

3 - سجل حضور وغياب التلاميذ.

4 - سجل أحوال التلاميذ وتشمل: اسم التلميذ، مكان وتاريخ الولادة، الجنسية وكذلك الحالة

الاجتماعية: عمل وثقافة الأب، ثقافة الأم، عدد الاخوة وترتيبه بينهم، مكان سكن التلميذ، ونوع السكن

(ملك-مستأجر) والحالة الصحية، الحالة النفسية، الحالة العلمية.

5 - سجل أحوال المعلمين وتشمل: اسم المعلم، مكان وتاريخ الولادة، الجنسية، المؤهل العلمي،

المؤهل التربوي، عدد سنوات الخبرة في التعليم بوجه عام، عدد سنوات الخبرة في المدرسة الحالية

وكذلك الحالة الاجتماعية، الحالة الصحية، الحالة الوظيفية.

6 - السجل المالي. 7 - سجل الكتب المدرسية.

8 - سجل الأثاث المدرسي. 9 - سجل المختبر.

10 - سجل المكتبة المدرسية. 11 - سجل الزيارات الصفية.

المهام الإدارية في أثناء عملية التدريس:

- ☐ الاجتماعات الإدارية.
- ☐ مراقبة دوام المعلمين.
- ☐ مراقبة دوام التلاميذ.
- ☐ مراقبة دوام الإداريين والفنيين والعمال.
- ☐ كتابة التقارير.
- ☐ تأمين الإمكانات المالية.
- ☐ صيانة البناء المدرسي ومرافقة.
- ☐ مواجهة المشكلات الإدارية الطارئة.

تنظيم العمل التربوي المدرسي.

المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي:

1 - الإعداد للاختبارات وتنفيذها.

2 - المهام الإدارية الأخرى وتشمل ما يلي:

أ - استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين والإداريين.

ب - جرد كتب المكتبة المدرسية.

ج - استلام السجلات الرسمية التي بحوزة المعلمين والإداريين.

د - استلام المبالغ المالية التي تكون بحوزة المحاسب أو المعلمين أو الإداريين.

هـ - كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمقترحات التحسينية للعام الدراسي المقبل.

نشاط:

اسم النشاط	أعطني حروفاً أعطيك كلمات
هدف النشاط	فك الحالة الذهنية وتنشيط العقل وإضفاء السرور والمرح في نهاية اليوم التدريبي.
أدوات تنفيذ النشاط	نشاط مطبوع – ساعة وقت.
آلية تنفيذ النشاط	يوزع النشاط مطبوعاً على المتدربات في وقت محدد بحيث تكون المتدربة كلمة تبدأ بحرف من حروف النشاط المرفقة وتكون حروف الكلمة من نفس الحروف الموجودة ضمن قائمة الحروف ولا يسمح باستخدام حروف خارجية، والمتدربة التي تنجز النشاط بأقل وقت تفز بالنشاط وتستحق جائزة رمزية. ملاحظة / للمتدربة حرية اختيار الكلمات.
وقت النشاط	15 دقيقة

ح	م	ر	ل	ق	و	ت	د	أ
ج	س	ة	ك	ص	ع	هـ	ن	ي

أمثلة:

ح/ حرية

ج/ جمال

م/ مغنويات

س/ سعادة

ر/ رأسمالية

نهاية الجلسة الثانية

نهاية اليوم التدريبي الأول