

العنوان:	القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات
المصدر:	مجلة البحوث التربوية والتعليمية
الناشر:	المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة - مخبر تعليم - تكوين - تعليمية
المؤلف الرئيسي:	عبدالقادر، أحمد دحماني
المجلد/العدد:	ع4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	231 - 244
رقم MD:	644019
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	القيادة التربوية، المقاربة بالكفاءات، أنماط الإدارة، الإدارة التربوية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/644019">http://search.mandumah.com/Record/644019</a>

## القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات

أحمد دحماني عبد القادر

المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة الجزائر

1- **مقدمة:** مما لا شك فيها إن لكل عمل قائد وموجه لهذا العمل، فنجد في الوسط التربوي المدير قائدا، والمعلم قائدا والمستشار قائدا وهكذا، فنجاح المدرسة مرتبط بما يتميز به هذا القائد من صفات وقدرات ومهارات وكفاءات تجعله قادرا على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة التي ينتمي إليها أو على مستوى أعلى من ذلك وهو السلطة الوصية

ظهرت المقاربة بالكفاءات كحل بيداغوجي للتحكم في الانفجار المعرفي الهائل الذي تشهده العقود الأخيرة، بحيث تقوم في أساسها على فكرة تحقيق قدرات للتلميذ ترتبط بأدائه في الفضاء الدراسي وفي الوسط الذي يعيش فيه (د. لكحل لخضر 2009).

إن الحديث عن القيادة المدرسية يدفعنا أيضا إلى التعرف على شروط الاتصال الفعال في الصف الدراسي ذلك لما يتطلبه هذا الاتصال من شروط متنوعة ومتعددة، فالأستاذ يجب أن تتوفر فيه عدة مهارات للتواصل مع طلبته مثل مساعدتهم على أن يتعلموا كيف يتعلمون، استثارة دافعية التعلم لديهم، توظيف الأسئلة من كل الأنواع والمناقشات والحوار وحل المشكلات، فكل ذلك مرتبط بالدافعية المتولدة لدى الأستاذ التي تحفزه وتدفعه لبذل مجهودات كبيرة لتحقيق نتائج ذلك التواصل.

إن القيادة المدرسية هي حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فأدوارها متعددة تتطلب أن يكون القائد مديرا، معلما، مستشارا، فيكون القائد بذلك قادرا التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل إلى تحقيق الأهداف، كما تشترط أن يتميز القائد بعدة خصائص شخصية ومعرفية يستثمرها في التأثير على أفرادها متى أحسن استغلالها.

إن تحسين أداة المدرسة يتوقف على كفاءة ومهارة وقدرة القائد المدرسي في تشخيص أسباب ضعف المردود التربوي بتلك المدرسة ومن ثمة اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات العلمية بغية الوصول إلى مردود أحسن من خلال تجنيد كل العاملين بتلك المؤسسة التربوية لتحقيق النتائج المرجوة.

إن التوجهات الحديثة للقيادة المدرسية تهدف إلى تبني خطط إستراتيجية في ضوء رؤية عملية مستقبلية كما تدفع كل فرد إلى أداء أكفأ لتطوير إنتاجية المدرسة تربويا وذلك من خلال المعرفة الحقيقية لقدرات كل فرد ومن ثمة استغلال ذلك لتحسين المستوى العلمي والتربوي لكل فرد من أفراد تلك المؤسسة ناهيك عن الدور الذي تلعبه المدرسة في ظل التوجهات الحديثة وذلك من خلال إدماج الأسرة للمشاركة الفعالة مع المدرسة لبلوغ الأهداف والغايات التي يسعى إلى تحقيقها النظام التربوي في ظل ما يسمى بالعمولة والتي كان من إفرازاتها مقارنة جديدة في الساحة التربوية وهي المقاربة بالكفاءات.

**1- مفهوم القيادة:** إن القيادة هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف، وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في الشخص الإداري لإدارة المؤسسة وذلك من خلال توجيهاته وتعليماته والتي تؤدي في الأخير إلى بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

تشكل القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية فهي تعمل على استحواذ المشكلات المطروحة في ميدان العمل ورسم الخطط لحلها. إن للقيادة ادوار متعددة فهي تجعل من القائد معلما وذلك بتعليم العاملين تقنيات وفنيات الوظيفة فملاحظات وتوجيهات وأراء القائد تؤثر حتما في سلوك الفرد التابع له إداريا، كما تجعل القيادة من القائد مستشارا وذلك من خلال تقديم النصائح والإرشادات والإصغاء الجيد للأفراد وإيجاد صيغ معينة لتفادي الوقوع في مشكلات بين الأفراد، كما تجعل القيادة أيضا من القائد قاضيا وذلك بتقييم أداء الأفراد وتنفيذ القوانين، كما تجعل القيادة من القائد فردا متحدثا باسم بمعنى أنه يعتبر ممثلا لمرؤوسيه وإبلاغ انشغالاتهم واقتراحاتهم إلى السلطة الوصفية.

**2- القيادة التربوية:** هي التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري. لقد عرفها ألن Alan بأنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال، أما عبد الكريم دريوش عرفها على أنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاقتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

إن الكثير من يخلط بين الإدارة والقيادة على اعتبار إن الإدارة التعليمية تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة تتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يخلق على مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى

وهذا لا يعني أن يكون القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الإثنين وعليه فالقيادة هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات المواقف وما يتوقع من القائد نفسه (د. وهيب سمعان، و، د. محمد منبر موسى، الإدارة المدرسية الحديثة، 1975).

## 2-1- خصائص القيادة التربوية: يمكن إيجاز خصائص القيادة التربوية فيما يلي:

أ- الاستمرارية: وتتخلص في كونها سلسلة من الأنشطة المتشابهة والمستمرة المحققة لأهداف العملية التربوية، وكونها مستمرة لكون الأهداف والوسائل متغيرة ومتجددة.

ب- التكامل: فهي تتصل بكل ما يتعلق بالتلاميذ، العاملين في الحقل التربوي، المناهج والجوانب البشرية والمادية.

ج- الترابط: ونقصد بذلك مختلف العمليات التي تتداخل لتحديد النتائج النهائية لأي عمل داخل المؤسسة التربوية مثل التخطيط، التنظيم، التنسيق، والتقويم وغيرها من العمليات المتداخلة بغية تحسين المردود التربوي.

## 2-2- المهارات الأساسية التي يتطلب توفرها في القيادي التربوي:

أ- المهارات الذاتية: وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والصحة الجيدة بالإضافة إلى السمات العقلية.

ب - المهارات الإنسانية: وتتمثل في تكامل الشخصية وقدرته على نسج علاقة إنسانية طيبة مع مرؤوسيه.

ج- المهارات الفنية: وتتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية والفهم الشامل للأمور.

د- المهارات الإدراكية: وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهمة الترابط بين أجزائه (أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي).

## 2-3- أنماط القيادة التربوية:

توجد عدة تصنيفات للقيادة التربوية ولكن سنركز على أهمها ونوجزها فيما يلي:

أ- القيادة التسلطية: ومن أهم ميزات الاستبداد بالرأي، واستخدام أساليب الفرض والتخويف حيث لا يسمح لأي كان أن يناقش أو يبدي رأياً كون القائد هو الأمر والنهي وهو الذي يحدد الزمان والمكان للقيام بعمل ما.

ب- القيادة الترسلية: هذا النوع من القيادة يتميز بكون القائد لا يتدخل في شؤون الآخرين حيث يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى الأفراد ويترك لهم حرية التصرف دون أي تدخل مما ينجر عنه قلة الإنتاج وعدم احترام لشخصية القائد.

**ج- القيادة الديمقراطية:** تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته وتقوم على حرية الاختيار والإقناع والافتناع، فالقائد هنا يقترح ولا يفرض ويترك الحرية للآخرين في اتخاذ القرار فالقائد لا يلجأ إلى استخدام سلطاته إلا بالنهاية كحل أخير جاء بعد الحلول الأخرى البديلة (د. وهيب سمعان ود. محمد منبر موسي، الإدارة المدرسية الحديثة، 1975).

**3- القيادة المدرسية:** يتوقف نجاح المدرسة على كفاءة وفعالية قيادتها التربوية، ويمكن تعريف القيادة (الإدارة) التربوية (المدرسية) بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة (أحمد إبراهيم، 1999).

**3-1- خصائص القيادة المدرسية الفعالة:** تختلف وجهات النظر حول ماهية القيادة كما تختلف حول علاقة القيادة بالإدارة (د. بدر بن عبد الله الصالح، 2009). يعتقد مورس (Morse, 2004) أن القيادي التربوي هو الذي يمتلك عددا من الخصائص يمكن تنظيمها في فئتين: أنواع القيادة وما يسميها البعض بالذكاءات التسعة للقيادة المدرسية الفعالة (نفس المرجع السابق).

### **3-1-1- أنواع القيادة: أ- قيادة برؤية واضحة:** وهي أربعة أنواع.

- الرؤية المنظماتية (OV): لديه صورة كاملة عن مكونات المدرسة وفهم العلاقات بينها.
- الرؤية المستقبلية (FV): لديه صورة شاملة للكيفية التي ستبدو بها المدرسة في فترة محددة في المستقبل.
- الرؤية الشخصية (PV): الطموح الشخصي للقائد بالنسبة للمدرسة والتي تعمل كمحفز وقوة دافعة لتصرفات القائد لربط الرؤيتان المنظماتية والمستقبلية.
- الرؤية الإستراتيجية (SV): ربط الواقع الحالي (الرؤية المنظماتية) بأسلوب فريد (الرؤية الشخصية) ومناسب المدرسة.

### **ب- قيادة ثقافية (CL):** معرفة ثقافة المدرسة وتقاليدها.

**ج- قيادة تربوية (EL):** فهم المناهج وفهم أساليب التعليم والتعلم واستخدام المعلومات والتقييم لتحسين النظام التربوي للمدرسة.

**د- قيادة تأملية (RL):** تفعيل عملية تقييم الأداء ومقارنة التطبيقات الماضية والحالية بهدف تحسين الأداء.

**هـ- قيادة إنسانية:** دعم تقاليد الزمالة وبناء فريق والبناء على نقاط القوة وتقدير المصادر البشرية في المدرسة.

و- قيادة تحويلية: رفع القادة وتابعوهم بعضهم بعضا إلى أعلي المستويات والحافز.

ي- قيادة تقنية: توظيف التقنية في تنفيذ مهام الإدارة المدرسية ومُدججة استخدام التقنية وقيادة الإصلاح التربوي المعتمد على التقنية.

س- قيادة رمزية: تشجيع العلاقات العامة والتعريف بأهمية برنامج الإصلاح التربوي للمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.

**3-1-2- الذكاءات التسعة للقيادة المدرسية الفعالة:** بنيت الذكاءات التسعة للقيادة الميسرة للتغير على فكرة جاردنر (Gardner، 1983) للذكاء المتعدد (NCSL) هذه الذكاءات التسعة هي:

أ- الذكاء المجالي: قدرة القيادي على جعل مدرسته تنظر إلى نفسها من خلال علاقتها بمجتمعها الواسع والعالم الذي تنتمي إليه، والعمل بانفتاح مع وجهات نظر متعددة.

ب- الذكاء الاستراتيجي: تأسيس خطط تكون فيها الأولويات بعيدة المدى الخاصة بالتحسين، والمشاركة في الرؤية والأهداف بين أعضاء المجتمع المدرسي، والاستجابة لمعطيات الحاضر وصناعة المستقبل وتوقع النتائج.

ج- الذكاء الأكاديمي: تشجع عمليات البحث والاستقصاء والانجاز والأداء المرتفعين من قبل الطلبة، وتشجيع تعلم المعلمين وفاعلية وقوة التأثير لأعضاء المجتمع المدرسي.

د- الذكاء التأملي: امتلاك مهارات عمليات المراقبة ومراجعة وتقييم فاعلية المدرسة عموما وتقديم وإنجازات الطلبة على وجه الخصوص.

هـ- الذكاء البيداغوجي: ضمان أن يخضع التعلم والتدريس للاختبار والتطوير بصفة مستمرة أي أن تنظر المدرسة إلى نفسها كمنظمة متعلمة.

و- الذكاء التعاوني: يقوم هذا الذكاء على فكرة أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء أي ازدياد الإنجاز عندما يعمل أعضاء المجتمع المدرسي معا لتحسين العمليات الصفية على وجه الخصوص.

ي- الذكاء العاطفي: تشجيع ودعم أعضاء المجتمع المدرسي على التعبير عن مشاعرهم واحترام هذه المشاعر.

س- الذكاء الروحي: الاهتمام الكبير بتطوير جميع أعضاء المجتمع المدرسي والنظر إلى كل فرد منهم على أنه مهم ولديه ما يساهم به.

ن- **الذكاء الأخلاقي**: التأكيد على حقوق الطلبة والحاجة إلى اشتراكهم في القرارات الخاصة بتعلمهم والتأكد على المبادئ المعنوية والأخلاقية مثل المساواة، العدالة واحترام عال للذات.

**4- حاجات (متطلبات) القيادة المدرسية**: يحتاج القائد التربوي إلى عدة مقومات تعينه لأداء مهامه بكفاءة عالية وتساعدته وتحفزه لتحقيق النتائج المرجوة ولعل من أهم هذه الحاجات نذكر ما يلي:

**4-1- الحاجات الجسدية**: ونقصد بها أن يتمتع القائد التربوي بصحة جسدية جيدة كالنوم الكافي، التغذية الجيدة والسليمة والمتوازنة، الرياضة بحيث إشباع هذه الحاجات تزيد من قوة وطاقة القائد التربوي ونقصها يؤثر على مردودة ونشاطه وحيويته.

**4-2- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة**: إن شعور القائد التربوي بالأمن والطمأنينة يزيد من ثقته بنفسه وبقدراته ويجعله يبذل قصارى جهده لتحقيق ما يصبوا إليه ذلك من خلال العمل المتواصل والمثابرة والإصرار على النجاح وتأكيد الذات وتجسيد ذلك على أرض الواقع.

**4-3- الحاجة إلى الحب والانتماء**: كلما كان القائد محبوبا لدى مرؤوسيه كلما غرس ذلك فيه ما يسمى بـ: "الشعور بالمعية" وكلما فقد ذلك الشعور كلما تولد لديه الكره، الرفض والاعترا ب وتلاشت قواه وأصيب بإحباط يفقده تلك العزيمة والإصرار على علو المهمة.

**4-4- الحاجة إلى المعرفة والفهم**: إن أي قائد تربوي إذا لم يسعى إلى توسيع معارفه وزيادة فهمه وبعد نظره وحداقة فكره واستيعاب المشاكل المحيطة به فإنه لا محالة سيفشل في مهمته وفي مهنته.

**4-5- الحاجة إلى الضبط والتوجيه**: إن قدرة القائد التربوي على الضبط والتوجيه لمرؤوسيه يشعروهم بقوة وقدرة قائدهم في استوعاب مشاكلهم وإنارة الطريق لهم لاستخدام وسائل معينة وأساليب ممكنة لاختيار الحلول المناسبة لل صعوبات والمشكلات التي يعانون منها.

**5- المقاربة بالكفاءات**: إن القيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من الصفات ولاحتياجات المشتركة ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، لذا فالقائد المدرسي الناجح هو الذي يجعل كل طاقات المدرسة- من طاقات مادية وبشرية- مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال (سلامة، 2003)، كما يعمل على وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان

مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات (الخواجا، 2004).

إن السبب في تبني بعض الدول المتقاربة بالكفاءات في أنظمتها التربوية يعود إلى النقد الذي تعرضت له المؤسسات المدرسية فيما يخص ضعف قدرتها على تكوين أفراد قادرين على تحويل تعلماتهم إلى قطاعات غير مدرسية (عالم الشغل) وإلى رغبة تلك الأنظمة في إعادة هيكلية لبرامجها التعليمية وهذا حسب رأي بيرنو .Perrenoud

إن انتقال مفهوم الكفاءة إلى الميدان التربوي أصبح ينظر إليه كمؤسسة للاستثمار والإنتاج (د. الدريج، 2000) ولعل هذا ما جعل البعض يعترض على ذلك حتى تبقى المدرسة تؤدي مهمتها التي وكلت إليها لا غير وهي نقل المعرفة.

إن من مظاهر العولمة التربوية دفع دول العالم إلى تبني منهج المقارنة بالكفاءات في مناهجها التربوية التعليمية وهو منهج علماني براغماتي أي، إنه أسلوب تربوي من إنجاب الحضارة الراهنة فيه القوة والضعف ويكون أكثر ضعفا إن لم تتوفر شروطه ولوازمه النظرية العملية والتقنية (د. جيلالي بوبكر، 2001).

**5-1- مفهوم الكفاءة:** يعرف بيرنو (Perrenoud, 2000) الكفاءة على أنها "قدرة عمل فاعلة في مجال مشترك من الوضعيات نتحكم فيها لأننا نتوفر على معارف ضرورية، وقدرة على تجنيدها عن دراية في الوقت المناسب، من أجل التعرف على المشاكل الحقيقية وحلها".

تعرفها دولانشير (V.Delansheere, 1992) على أنها "لفظ يدل على القدرة على تنفيذ مهمة معينة بأسلوب مرض".

يعرفها عبد الكريم غريب (2001) على أنها "نظام من المعارف المفاهيمية والإجرائية التي تكون منظمة بكيفية تجعل الفرد قادرا على الفعل عندما يكون في وضعية معينة، أو إنجاز مهمة من المهام أو حل مشكلة من المشكلات".

لا يمكن الإحاطة بمدلول الكفاءة إلا من خلال تقديم نماذج من التعاريف:



-إنها ترتبط بالاعتماد الفعال للمعارف والمهارات من أجل إنجاز معين وتكوين نتيجة للخبرة المهنية ويستدل على حدوثها من خلال مستوى الأداء المتعلق بها، كما تكون قابلة للملاحظة والقياس، انطلاقاً من سلوكيات فعالة ضمن النشاط الذي ترتبط به.

-إنها نظام من المعارف المفاهيمية والإجرائية المنظمة بكيفية تجعل الفرد حين وجوده في وضعية معينة فاعلاً فينجز مهمة من المهام أو يحل مشكلة من المشاكل.

-إن التطرق إليها يعني التطرق إلى الذكاء بشكل عام.

-تسمح للفرد من إدماج وتوظيف ونقل مجموعة من الموارد (المعلومات، المعارف، الاستعدادات، الاستدلالات...) في سياق معين لمواجهة مشكلات تصادفه أو لتحقيق عمل معين.

**5-2- الكفاءات المهنية للمعلمين:** يرى بعض الباحثين أن هناك خمسة أنواع من الكفاءات المهنية الواجب توفرها لدى المعلمين وهي:

**5-2-1- كفاءة تقويم القيم:** وتتضمن مجموع الأداءات المرتبطة بمهارة الاستجابة لموقف تعليمي/تعليمي بأسلوب مطابق للمبادئ الأخلاقية المتفق عليها اجتماعياً وثقافياً (محمد بو علاق، 2004). ولهذا الكفاءة ثلاثة مستويات، ففي المستوى الأول يتطلب من المعلم أن يكون قادراً على التعبير الواضح عن قيمه الخاصة واختيار أسلوب محدد سلفاً لمواجهة وضعية تعليمية غير معقدة. أما في المستوى الثاني فيكون قادراً على البرهنة على تحكمه في مجموعة الأداءات المحددة في المستوى الأول والتعرف على المواقف الحرجة المرتبطة بالنواحي الأخلاقية التي لها علاقة بإشكاليات التعلم وربطها بمنظومة قيمه الخاصة والتنبؤ بالنتائج الأخلاقية المحتملة والتي يمكن أن تنجم عن قراراته أو عن سلوكياته (نفس المرجع السابق). أما في المستوى الثالث فينبغي على المعلم أن يكون قادراً على البرهنة على مجموع الكفاءات المطلوبة في المستوى الأول والثاني، تبرير القرارات التي يتخذها، صياغة الأسئلة الأخلاقية المتعلقة بإشكالية معينة ويتعرف على مدى تأثير قراراته الأخلاقية عليه بنفسه وعلى أخلاقياته وعلى الآخرين (نفس المرجع السابق).

**5-2-2- كفاءة حل المشكلات:** تتطلب هذه الكفاءة مجموعة من المهارات مثل تحليل الشروط التي تحيط بموقف تعليمي/تعليمي خاص، مهارة السبل التي تؤدي إلى الحلول الممكنة مهارة اختيار الحل الملائم ومهارة تطبيقه.

**5-2-3- كفاءة خلق التفاعلات داخل القسم:** تستلزم هذه الكفاءة على أن يكون المعلم قادرا على التبليغ الفعال، صياغة تعاليق والحصول على آراء، التفاعل مع أشخاص آخرين في السياق العملية التعليمية ومع أشخاص متواجدين في السياق الاجتماعي التابع لهذه العملية والتدخل في اتجاه افراد اخرين من اجل تسيير أو تعديل المواقف التنافرية.

**5-2-4- كفاءة التقدير النقدي:** وتتمثل في مهارة التفكير بطريقة نقدية حول نتائج القرارات التي يتخذها المدرس، وحول سلوكياته وسلوكيات المتعلمين، وتقويم مدى ملائمتها وأهميتها بهدف التحضير لسلوكيات مستقبلية.

**5-2-5- كفاءة الزعامة:** وتتضمن مجموع الأداءات المرتبطة بمهارة إحداث تأثير إيجابي في المتعلمين بشكل يجعلهم يقبلون الخيارات والأهداف والكفاءات المطلوب منهم بذل الجهد لبلوغها ويشاركون كذلك في إنجاز كل مشروع يستهدف تطوير قدراتهم ومهارتهم وأداءتهم.

**6- الاتصال الفعال:** إن الحديث عن القيادة المدرسية يدفعنا إلى التعرف على شروط الاتصال الفعال في الصف الدراسي ذلك لما يتطلبه هذا الاتصال من شروط متنوعة ومتعددة كما يدفعنا أيضا إلى الحديث عن العلاقة الإنسانية ودورها في القيادة المدرسية.

إن الأستاذ (كقائد مدرسي) يجب أن تتوفر فيه عدة مهارات للتواصل مع طلبته مثل مساعدتهم على أن يتعلموا كيف يتعلمون واستشارة دافعية الطلبة للتعلم وتوظيف الأسئلة من كل الأنواع والمستويات والمناقشات والحوار وحل المشكلات والحرص على تزويدهم بتغذية راجعة مرتدة هادفة وبناءة تقوم على التقويم التكويني والتجميعي للتعلم وخبراته وتنشيط العمل التعاوني والمتبادل بين الطلبة زمرا وأفرادا.

إن أهم ما يميز العملية التربوية أنها عملية اتصالية في مجملها، من هنا تتأكد الحاجة إلى إتقان مهارة الاتصال، فالعملية التعليمية في الصف الدراسي بقائدها (المعلم) وأفرادها (المتعلمين) هي في جوهرها عملية إنسانية اتصالية يشكل المعلم والمتعلم طرفاها (المرسل) و(المستقبل) بينما تشكل المادة العلمية معرفية كانت أم مهارية أو وجدانية (الرسالة) التعليمية التي يقوم المعلم بتوصيلها عبر (وسائل) تترك للمعلم حرية اختيارها في الغالب. وعملية القيادة المدرسية هي بدورها عملية اتصالية تعتمد على خاصية الاتصال في معظم عملياتها اليومية والآنية.

**6-1- خصائص المعلم الفعال في الصف الدراسي:** هناك عدة خصائص يجب أن تتوفر في المعلم حتى تتجسد فعاليته داخل الصف الدراسي ويمكن أن نذكر منها الخصائص المعرفية والخصائص الشخصية.

**6-1-1- الخصائص المعرفية:** وتتمثل في حصيلة المعلم المعرفية وقدراته العقلية وأساليب التعلم التي يتبعها مع تلاميذه بالإضافة إلى الإعداد الأكاديمي والمهني له والمعلومات المتوفرة له عن متعلميه ويشكل هذا عنصرا هاما للتعلم الفعال وإدارة العلاقة الاجتماعية، بالإضافة إلى ميزة أخرى وهي اتساع المعرفة والاهتمامات أي سعة إطلاع المعلم.

**6-1-2- الخصائص الشخصية:** وتتمثل في الحماس والمظهر الشخصي والمزاج المرح، العدل وعدم التحيز والاهتمام بمشكلات التلاميذ.

**6-2- المدرس وقيادة القسم:** إن المدرس هو القائد الرسمي لحماية القسم والحفاظ على النظام داخل الصف الدراسي فهو بذلك ينتهج عدة أساليب في تعامله مع تلاميذه ومن ثمة فإنها تنعكس على تصرفات وسلوكيات تلاميذه، ومن بين هذه الأساليب: الأسلوب السلطوي، الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الفوضوي، فإذا كان كل من الأسلوب الفوضوي والأسلوب السلطوي يزيد معاناة المدرس داخل الصف الدراسي لما ينجز عنه من تسلط من طرف المعلم ومن فوضى من طرف التلاميذ، فإن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأنسب ويتوافق مع المقاربة بالكفاءات لأن هذه الأخيرة تقتضي أن يتم بناء المتعلم نفسه لتعلماته وإعطاء المعنى للتعلمات وبالتالي يسمح بالمشاركة الفعلية للمتعلم حيث يلعب المعلم دور الخبير والمنشط والمسهل والمنظم وكل ذلك يتطلب إيلاء الاهتمام بالتواصل وتقنياته داخل جماعة القسم.

**6-3- العلاقة الإنسانية ودورها في القيادة المدرسية:** يقصد بالعلاقات الإنسانية في مجال التعليم ضرورة الاهتمام بالطلاب بصفاتهم كائنات إنسانية تتمتع بحاجات جسمية وروحية ونفسية واجتماعية ومعرفية معينة والتأكيد على ضرورة إشباع هذه الحاجات بطرق مواتية لمساعدتهم على تحقيق إنجاز تحصيلي أفضل وتحقيق ذواتهم على النحو المرغوب (سامي محمد ملحم، 2006).

إن مفهوم العلاقات الإنسانية أصبح مهما في مجال التعليم منذ ظهور الاتجاه الإنساني في التربية بحيث يهدف إلى:  
أ- جعل المتعلم أكثر مسؤولية في تحديد ما ينبغي تعلمه.

ب- التأكيد على النشاطات المثيرة للقدرات الإبتكارية لدى المتعلمين.

ج- تخليص المتعلم من عقدة التخوف التي يشعر بها حيال تلاميذه ليجعل منهم شريكا في التعلم.

د- التأكيد على استقلالية المتعلم وتشجيع المشاركة الفعالة في التكوين الذاتي.

**7- دور القيادة المدرسية في تحسين أداء المدرسة:** نتساءل أحيانا عن وجود مستوى متدني في التعليم، وعن ضعف مستوى التلاميذ ونتائجهم المدرسية لكن قليل منا من يحصر أسباب ذلك في عدم وجود قيادة مدرسية ذات كفاءة عالية قادرة على إحداث التغيير وتحسين النتائج وبلوغ الأهداف المرجوة وهذا يتطلب توفير مناخ إيجابي بين المعلم والقيادة المدرسية للوصول إلى تحسين الأداء والممارسات الصفية.

هناك ثلاث عناصر مهمة تساهم في نجاح المدرسة وتمثل أولا في عملية التواصل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي لوضع إستراتيجية معينة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ثانيا تتمثل في القيم والأهداف وتنفيذها ومن بين تلك الأهداف تعزيز التعلم لجميع الطلبة من خلال ترسيخ مفهوم مجتمع المعرفة، وأخيرا قدرة القيادة المدرسية على أحداث التغيير من خلال وضع برامج تهتم بالابتكار والإبداع.

إن من جملة ما يجب أن يتوفر من صفات في القائد المدرسي هو أن تكون لديه فلسفة تربوية واضحة ورؤية لمدرسة مستقلة ناجحة، أن يكون لديه الطموح الذي يدفعه إلى تحقيق ما ينبغي أن تكون عليه المدرسة في المستقبل، والمعرفة بالسبل الهادفة إلى تطويرها، القدرة على قيادة المدرسة بما يحقق غاياتها الأساسية ورؤيتها المستقبلية، أن يدرك أن الرؤية ينبغي أن تنطلق من المدرسة وأن تحقق غاياتها وطموحاتها، أن تكون لديه القدرة على توجيه وقيادة الآخرين، أن تكون لديه القدرة على تحديد وإدارة الأزمات في الظروف المختلفة وتبني الأساليب القيادية المناسبة لمضاعفة مساهمات الآخرين لأقصى حد.

**8- التوجهات الحديثة للقيادة المدرسية:** يمكن حصر تلك التوجهات في ضرورة تغيير دور القائد المدرسي من الإطار التقليدي إلى إطار جديد، فهو يتمتع برؤى علمية مستقبلية ويسعى إلى إحداث التغيير الإيجابي في الوسط المدرسي وذلك يتطلب توفر مهارات لديه حتى يقوم بتلك المهمة بكفاءة وأن يستثمر الطاقات البشرية في تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة، كما يسعى إلى تنمية مهارات بناء فرق عمل مترابطة، اعتماد مبدأ المسؤولية والمساءلة في العمل المدرسي من خلال تعزيز نهج التقويم الذاتي للمؤسسة التربوية، تنوع قنوات الاتصال بين المدرسة والبيت والمجتمع، التركيز على إحداث تغييرات تعود بالفائدة على العمل التربوي بالمدرسة بما يواكب الاتجاهات التربوية الحديثة.

## 9- نظريات في الإدارة المدرسية:

**9-1- نظرية البعدين في القيادة:** يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس.

وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغى على سلوكه البعد الثاني وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازنا.

**9-2- نظرية التبادل في تقرير القيادة لـ هومان Homan:** يمكن استخدام هذه النظرية لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وفي هذه يفكر بالمرود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفا قياديا في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد، ثم يقارن المرود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا.

ويتسم سلوك المرؤوس بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة المرود بالتكلفة لتقرير فيما أنه سيبقى تابعا بدلا من أن يقود.

**9-3- نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow:** يعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعلمهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:

- حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء... إلخ.

- الانتماء الاجتماعي (حب، انتماء، تقبل الآخرين).

- الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.

- الاحترام (احترام الذات وتقبل الزملاء).

**9-4- نظرية إدارة المصادر البشرية: إن من أهم مسلمات هذه النظرية:**

أ- أن يهيئ البناء الداخلي للمنظمة مناخا يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليتها.

ب- إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرارات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الإبداع لديهم.

ج- تتطلب المساهمة البناءة مناخا يتصف بالثقة العالية والوضوح.

د- التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.

هـ- يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ إلى عدم رضى العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم.

**9-5- نظرية الاحتمالات أو الطوارئ:** وتؤكد هذه النظرية على الأسس التالية:

أ- ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس.

ب- لا تتساوي جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين، إذ تعتمد الفاعلية على مناسبة التصميم أو النمط للظرف المعين.

ج- يجب أن يبني الاختيار لتصميم التنظيم ولنمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين.

د- الإدارة هي العمل مع ومن خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجا وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عطوى، 2001).

## المراجع:

### أ- باللغة العربية:

- 1- إبراهيم أحمد، 1999، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة ط.3
- 2- الخواجا عبد الفتاح، 2004، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.
- 3- الدريج محمد، 2000، الكفاءات في التعليم، سلسلة المعرفة للجميع، منشورات رمسيس، الرباط، المغرب.
- 4- بن عبد الله الصالح بدر، 2009، القيادة المدرسية الفعالة والتغيير التربوي في مجتمع المعرفة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 5- بو بكر جيلالي، 2011، العولمة، العقيدة وفلسفة النهايات، دار الأمل، المدينة الجديدة، تيزي وزو، الجزائر.
- 6- بو علاق محمد، 2004، مدخل لمقاربة التعليم بالكفاءات.
- 7- سلامة ياسر، 2003، الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان.
- 8- سمعان وهيب وموسي محمد منبر / 1975، الإدارة المدرسية الحديثة.
- 9- عطوي جودت، 2001، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان.
- 10- لكحل لخضر، 2009، التقويم في المقاربة بالكفاءات، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جامعة الجزائر.
- 11- ملحم سامي محمد، 2006، سيكولوجية التعلم والتعليم، الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

### ب- باللغة الأجنبية:

- 12- Betty, J, 2001, Management of the business classroom, editor, national business education association.
- 14- KIZLIK, Robert, 1999, classroom and behavior Management USA, University of new-Orleans.
- 13- <http://www.3qds.com/vb/t 9846>.