

## القيادة التربوية الفاعلة ودورها في تدعيم البيئة المدرسية

وتحسين مخرجات التعليم

م.م وفاء روضان صاحب الطائي

وزارة التربية / المديرية العامة لتربية بابل

**Effective educational leadership and its role in strengthening the school environment and improving its outcomes**

**Assistant teacher Wafaa Roudan Al-Taie**

**Ministry of Education / General Directorate of Babel Education**

[Wfaaltayy521@gmail.com](mailto:Wfaaltayy521@gmail.com)

### Abstract:

My research came to highlight the importance of educational leadership in managing educational institutions and improving the school environment through what we practice from modern visions, methods and strategies that have a profound impact in supporting the school environment and developing its methods, which is reflected in a positive way on their educational outcomes and increase their efficiency, so educational institutions no longer need A person who promotes and organizes the efforts of its employees insofar as it needs an educational leader to distance himself from the traditional thought in its management by creating an appropriate environment in which it encourages workers to work as a social unit and encourages its employees to work as a participatory social unit to cope with the scientific, economic, political and social changes that it is going through. Countries due to the direct impact of the school on society through its educational outputs that will undertake the task of building it in the future.

**Key words:** educational leadership, school environment, education outcomes.

### الملخص

جاء بحثي هذا ليسلط الضوء على أهمية القيادة التربوية في إدارة المؤسسات التعليمية وتحسين البيئة المدرسية من طريق ما تمارسه من رؤى وأساليب واستراتيجيات حديثة يكون لها الأثر البالغ في دعم البيئة المدرسية وتطوير أساليبها مما ينعكس بطريقة ايجابية على مخرجاتها التعليمية وزيادة كفاءتها، فالمؤسسات التربوية لم تعد بحاجة إلى شخص يقوم بتسيير جهود العاملين فيها وينظمها بقدر حاجتها إلى قائد تربوي ينأى عن الفكر التقليدي في إدارتها بخلق بيئة مناسبة تشجع العاملين فيها على العمل كوحدة اجتماعية تشجع العاملين فيها على العمل كوحدة اجتماعية تشاركية لمواكبة المتغيرات العلمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تمر بها البلدان وذلك لتأثير المدرسة المباشر في المجتمع من طريق ما طرحه من مخرجات تعليمية ستضطلع بمهمة بنائه مستقبلاً.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التربوية، البيئة المدرسية، مخرجات التعليم .

### المقدمة

تعد المؤسسات التربوية من أهم المجالات والأنظمة التي تمس حياة الأفراد بصورة خاصة والمجتمع بصورة عامة، فالتربية في جوهرها معنية ببناء الإنسان بشكل ايجابي يسمح له بمواجهة التحديات والتطور المتسارع في مناحي الحياة جميعها مع ما يشهده العالم من تطور علمي وتكنولوجي ومعرفي.

ويمثل النظام التربوي العمود الفقري لبقية الأنظمة الاجتماعية وذلك لأهميته في نهضة المجتمع وتقدمه، من طريق ما يطرحه من مخرجات تعليمية يمكن أن تضمن له ديمومة الإنجاز والتنمية إذا ما كانت ذات كفاءة عالية تسمح لها بممارسة أدوارها بفاعلية ومواجهة التحولات والتغيرات المتسارعة نتيجة التطور العلمي والمعرفي الذي يشهده العالم. ومما لا شك فيه إن البيئة تؤدي دوراً رئيساً في تعزيز هذا التطور وتؤثر فيه تأثيراً مباشراً فهي كل ما يحيط بالإنسان من عوامل وافكار وتؤثر في مسار حياته سلباً أو ايجاباً منذ لحظة تكوينه، إذ إنه لا يستقبل المثيرات والمنبهات فحسب، بل ينفعل ويتفاعل معها ويتأثر ويؤثر ويعود ليسترجع خبراته على ضوء ما تركته فيه من أثر بشكل انطباعات واحاسيس واتجاهات وميول تتعكس سلوكاً وعلامات مع ما هو حوله. 520 فهي الوسيط الذي نعيش فيه ونحيا والمحيط الاجتماعي بما فيه من تقاليد وقيم وثقافات. 521

وقد حظت البيئة المدرسية باهتمام الباحثين والمفكرين لأهميتها في تعزيز العملية التربوية وتحسين مخرجاتها. وفي ظل متغيرات العصر وما يشهده من تطور علمي وتكنولوجي وظهور العديد من الاساليب والاستراتيجيات والطرائق المختلفة للحصول على مصادر المعرفة، أصبح لزاماً على مؤسساتنا التربوية أن تكون قادرة على خلق بيئة داعمة وجاذبة، قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات العلمية والمعرفية للارتقاء بما تقدمه من مخرجات مما يتطلب تغيير الأفكار والرؤى للقائمين على هذه المؤسسات ومن يكون على رأس السلطة فيها لتنفيذ واصدار ومناقشة وتخطيط العملية التربوية والتي يمكن أن تقودها إلى الخير والنماء أو العكس. لذا فإن إعداد القيادات التربوية وتدريبها بات علماً تطبيقياً له أسسه ونظرياته وفلسفته التي يجب أن يسعى كل قائد تربوي إلى تعلمها، فالقيادة التربوية تنطوي على الأنشطة البشرية جميعها التي ترمي إلى تنسيق جهود العاملين في المدرسة بشكل منظم لتحقيق الأهداف التربوية بأفضل الطرائق وأقل الجهود، مع تحقيق أفضل النتائج، فهي لم تعد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة والعاملين فيها. مشكلة البحث:

تشكل البيئة المدرسية للمؤسسات التربوية وما ينتج عنها من مخرجات في ظل تراجع العملية التربوية في العديد من بلدان العالم مصدراً رئيساً للعديد من البحوث والدراسات التي تؤكد ضرورة خلق المناخ المدرسي القادر على تحقيق الأهداف التربوية وتحسين مخرجات التعليم ومن المؤكد إن ذلك كله يحدث لن يحدث إلا في ظل القيادات التربوية التي يجب أن تتصف بمواصفات معينة تجعلها مؤهلة لقيادة هذه المؤسسات الحساسة التي تتصل اتصالاً وثيقاً بحياة الافراد والمجتمع. كما إن امتلاك القائد التربوي العلم مع الخبرة والمؤهلات النفسية والاخلاقية والاجتماعية يجعله مؤهلاً لقيادتها وإدارة شؤونها بنجاح وفاعلية. 522

وهذا يتطلب مهارات قيادية عالية لخلق بيئة صالحة قادرة على توفير الظروف والامكانات جميعها لتحقيق الاهداف المنشودة من طريق الابداع والتطوير في الوسائل، والأساليب التربوية والتعليمية والإدارية، واستشراف المستقبل وتحدياته. 523 وتكمن مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن السؤال الآتي:  
ما هو دور القيادة التربوية الفاعلة في تدعيم بيئة التعلم وتحسين مخرجاتها ؟ وانطلاقاً من التساؤل الرئيس السابق يجيب البحث عن الاسئلة الآتية:

- 1- ما مفهوم القيادة التربوية الفاعلة ؟ وما مفهوم الإدارة التربوية ؟
- 2- ما الفرق بين القيادة التربوية الفاعلة بقيادة القائد والإدارة التربوية بإدارة المدير ؟
- 3- ما مواصفات القائد التربوي الفاعل ؟

520 (شمس الدين، عبد الأمير، التربية بين الوراثة والبيئة مدخل إلى فلسفة التربية، دار البلاغة للطباعة والنشر بيروت ، 2002.

521 (حلباوي علي أسعد. التربية المدرسية ومنهجية التدريس، ط1، دار الصفوي للطباعة والنشر، بيروت، 2010 .

522 أبو ناصر، فتحي محمد، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

523 البدري، طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.

4- ما مفهوم البيئة المدرسية ؟ وما مسوغات مبررات الاهتمام بها ؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التعريف بمفهوم القيادة التربوية الفاعلة، ومفهوم الإدارة التربوية.
- 2- إعداد موازنة بين القيادة التربوية بقيادة القائد، والإدارة التربوية بإدارة المدير.
- 3- معرفة خصائص القائد التربوي الفاعل.
- 4- التعريف بدور القيادة التربوية بتدعيم البيئة المدرسية وتحسين مخرجاتها.

أهمية البحث الحالي: ويمكن تلخيص أهمية البحث الحالي من طريق:

- 1- النهوض بواقع القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية.
- 2- الحاجة إلى قائد تربوي في مؤسساتنا التعليمية قادر على تحقيق أهداف العملية التربوية.
- 3- خلق بيئة جاذبة للمتعلمين وللعاملين في المؤسسات التربوية.
- 4- معرفة دور القيادة الفاعلة في تحسين مخرجات التعليم.

التعريفات الاجرائية:

- القيادة التربوية الفاعلة: ويقصد بها القدرة على التأثير في مجموع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة التربوية من طريق التأثير في سلوكهم والقدرة على اقناعهم واستعمال أفضل السبل والاستراتيجيات والطرائق لخلق بيئة تحضهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق الاهداف المرسومة وتحسين المخرجات بأقل جهد ووقت.
- البيئة المدرسية: الجو العام الذي يسود داخل أسوار المدرسة مكوناته المادية والبشرية كلها التي تسعى للوصول بالتلميذ إلى أقصى درجات الاستفادة من العملية التعليمية، وهي مجموع التفاعلات الانسانية بين القيادة التربوية والعاملين جميعاً داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها.
- مخرجات التعليم: وتعرف بأنها المعارف والمهارات كلها التي يكتسبها الطالب بعد أدائه لفصل دراسي معين أو بعد انتهائه من المرحلة التعليمية وتفسر بقدرة الطالب على ترجمة ماتعلمه من معارف ومعلومات وتطبيقها في أداء الأعمال أو الواجبات المطلوبة منه.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (المغماسي، 2004) بعنوان<sup>524</sup>: القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، وركز الباحث في دراسته على مهارة الإبداع والتطوير، ومهارة التأثير في الآخرين، واشتملت على تحديد مفهوم القيادة التربوية وخصائصها، وبيان أهميتها والحاجة إليها في المؤسسات التربوية. استعمال الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة للدراسة، فيما تكون مجتمع الدراسة من مدراء المؤسسات التربوية (مدارس ومعاهد وكليات) في المملكة العربية السعودية. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:
  - أهمية وجود القائد التربوي الذي يمتلك مهارة الإبداع والتطوير، والرؤية المستقبلية في المؤسسات التربوية.
  - أهمية وجود القائد التربوي الذي يمتلك قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين ومعرفة خصائصهم وميولهم وفهم حاجات العاملين في المؤسسات التربوية.
- أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

<sup>524</sup> المغماسي، سعيد. القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد، 54،

- أهمية إيجاد معايير علمية لاختيار القيادات التربوية في المؤسسات التربوية التي تمتلك المهارات القيادية.
- دعم التوجه نحو اللامركزية، وتوسيع صلاحيات القيادات التربوية في المؤسسات التربوية.
- 2- دراسة ( Field, 2002 ) بعنوان<sup>525</sup>: تعريف القيادة، مقارنة بين القيادة والإدارة عبر الإنترنت.
- هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين القيادة والإدارة عبر الإنترنت من وجهة نظر ثقافات مختلفة من عدة دول، استعمال محرك البحث (جوجل) لإنشاء صور بحث عن القيادة والإدارة، فكل بحث أنتج آلاف الملاحظات وتم اختيار أول مائتي صورة لكل بحث عن كل من القيادة والإدارة. وقد تمت مشاركة الأشخاص من دول مختلفة وتمت ترجمة الكلمات الخاصة بهم.
- وتكمن أهمية هذه الدراسة في بعدين:
- تحديد شامل لتعريف القيادة وتعريف الإدارة من وجهة نظر الثقافات الأخرى
- المعلومات لم تؤخذ من طريق الاتصال المباشر ومن ثم كان التعريف من لدن هؤلاء الأشخاص في غاية الموضوعية. أهم ما توصلت له الدراسة من نتائج:
- الاتفاق مع ما يراه عامة الناس وما هو موجود في الأدب التربوي في أن هناك اختلافاً بين الإدارة والقيادة. وأهم ما أوصت به الدراسة:
- ضرورة تطوير وتعزيز السلوك القيادي لدى المدراء، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء الإداري في المنظمة. ومن طريق استقراء الدراسات السابقة لم تجد الباحثة دراسة قد ركزت على معرفة دور القيادة التربوية الفاعلة في تدعيم البيئة المدرسية وتحسين مخرجاته وتعد الدراسة الحالية دراسة تنظيرية لمعرفة دور القائد التربوي الفاعل وأهميته في دعم المؤسسة التربوية وتحسين المخرجات.
- المحور الأول: القيادة التربوية.. المفهوم لغاً واصطلاحاً
- القيادة: لغةً/ من قاد، يقود، قود، يقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، وأعطاه مقادته: انقاد له. والانقياد: الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد، تقول قدته. ويقال انقاد لي الطريق إلى موضع كذا انقياداً إذا وضع صوبه.<sup>526</sup>
- وتعرف اصطلاحاً: بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.<sup>527</sup>
- ويعرفها: ( أحمد، 2002 )، بأنها: مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما يُقصد من ورائها حضّ الموظفين على التعاون لتحقيق الأهداف المعينة للعمل.<sup>528</sup>
- أما (عياصرة، 2006) فقد اضافت بأنها: عملية التأثير والهيب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية من دون حاجة إلى استعمال السلطة الرسمية فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخص القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل لتحقيق الأهداف.<sup>529</sup>
- القيادة التربوية الفاعلة:

<sup>525</sup> Field, Richard H.g.(2002):Leadership Defined: Web Images Reveal the Differences between Leadership and Management, School of Business University of Alberta, Canada.

<sup>526</sup> ابن منظور، محمد بن مكرم الافريقي المصري، لسان العرب، ج3/ 15، د.ت.

<sup>527</sup> مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

<sup>528</sup> أحمد، ابراهيم، الإدارة المدرسية في الالفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، 2002.

<sup>529</sup> عياصرة، علي، وهشام حجازين، القرارات الإدارية في الإدارية التربوية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

وتشير (مقابلة، 2011)، بأن القيادة التربوية الفاعلة هي مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية والتي تتم من طريق العمل الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم لتذليل الصعاب وحل المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.<sup>530</sup>

ويؤكد (زيان، 2012)، إن القيادة التربوية تكون أكثر فاعلية كلما التزم الأفراد برؤية قائدهم وبالأهداف التي حددها وبالمهام التي كلفهم بها باختيارهم دونما قسر أو إجبار.<sup>531</sup>

مما سبق يتضح لنا إن القيادة التربوية هي عملية تأثير القائد في أفراد المؤسسة من طريق شخصيته وأساليبه وطرائقه، وتفاعلهم معه تفاعلاً ايجابياً يدفعهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم من دون اللجوء إلى الأوامر الإدارية والرسمية مما يتيح خلق جو تعاوني تشاركي يسود فيه الاحترام المتبادل والتفاني في العمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية وتحقيق أعلى مستويات النجاح. مفهوم الإدارة / لغة: الإدارة وزن إفعالة - من الدور والدوران بمعنى الطواف حول الشيء، أو التحرك، وقد تأتي بمعنى تمشية أمر الشيء كإدارة التجارة بمعنى تعاطيها وتداولها وإدارة الرأي بمعنى اجابته.<sup>532</sup>

الإدارة اصطلاحاً تعرف بأنها: جملة الجهود المبذولة التي يتم من طريقها توجيه الموارد البشرية لإنجاز الأهداف. لكونها الوحدة القائمة بتنفيذ القوانين واللوائح السياسية الصادرة من الجهات العليا.<sup>533</sup>

إما الإدارة المدرسية فتعرف بأنها: مجموعة عمليات ( تخطيط - تنسيق - توجيه ) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة على وفق سياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.<sup>534</sup>

وهذا يعني إن هناك فرقاً واضحاً بين القائد التربوي الفاعل، والمدير الإداري فالقائد: هو ذلك الشخص الذي يمتلك الصفات الاخلاقية والاجتماعية والمهنية كافة التي تؤهله للتأثير في الآخرين لأداء اعمالهم دون ممارسته لأي سلطة أو أوامر نتيجة قناعة المرؤوسين بخبراته وقدراته ومهاراته في التخطيط والأداء والتنفيذ والتقييم للعمل.

اما المدير الإداري: فهو الشخص الذي يقوم بتنفيذ الأوامر الرسمية والقوانين واللوائح وتطبيقها التي تصدر من الجهات العليا من طريق ممارسة سلطته. وقد استقر الرأي عند كثير من الباحثين في الشأن التربوي إن القيادة تهتم بالتطوير والتغيير من طريق عمليات القيادة الرئيسية المتمثلة بالآتي<sup>535</sup>:

أ- تحديد الاتجاه والرؤيا.

ب- التحضير وشحن الهمم.

ت- حشد القوى تحت هذه الرؤية.

<sup>530</sup> مقابلة، محمد قاسم، التدريب التربوي والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، الشروق للنشر والتوزيع، 2011.

<sup>531</sup> زيان، محمود، فن القيادة المدرسية، تعريب وليد شحادة، شركة العبيكان للنشر والتوزيع، 2012.

<sup>532</sup> ابن منظور، ج3، مصدر سابق.

<sup>533</sup> حسان، محمد حسن، محمد عطوة مجاهد وآخرون، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

<sup>534</sup> لكل، لخضر، كمال فراوي، اساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية، وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني، الحراش، الجزائر،

2009.

<sup>535</sup> القبلي، عناية حسن، القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، شركة امان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.

في حين إن الإدارة تتمثل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

م	وجه المقارنة	القيادة / القائد	الإدارة / المدير
1	اختيار العمل	يختار العمل الصحيح	يختار الطريقة الصحيحة للعمل
2	الرؤية	يركز على تحديد رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة	يركز على وضع الأنظمة وبناء هيكل تنظيمي
3	الفاعلية والكفاءة	يهتم بـ (تحقيق النتائج )	يهتم بكفاءة السياسات والطرائق المستخدمة
4	التركيز	على قمة الهرم (القيادات العليا )	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)
5	العلاقات	الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين الاعضاء	تكريس الاهتمام بالجهد والانتاجية
6	السلطة	يستمد سلطته من القيم والمبادئ الصحيحة	يستمد سلطته من الأوامر الرسمية
7	التفكير	طبيعة التفكير شمولية غير مقيدة بزمان أو مكان أو وقت محدد	طبيعة التفكير متتالية تقليدية مقيدة بالأوامر والتوجيهات الصادرة
9	الإدارة	يهتم بما بعد إنجاز العمل	يهتم بإنجاز العمل وإدارة الشؤون
10	التجديد والتطوير	يهتم بالتجديد والتطوير والأبداع	يهتم بالمحافظة على ماتم تحقيقه من انجازات
11	الرقابة	يركز على الرقابة الذاتية لأنه يلهم الآخرين ويثق بهم	يعتمد الرقابة والسيطرة المركزية لعدم ثقته بالآخرين
12	النظرة	يمتلك نظرة طويلة الأجل لما ستكون عليه المؤسسة	ذو نظرة مقيدة الاجل
13	التحدي	يؤمن بالتحدي ويقبله ويحاول تغيير الواقع	يتعامل مع الواقع من دون محاولة تغييره
14	التعلم	ينمي مواهبه من طريق التعليم	ينمي مواهبه من طريق التدريب
16	التأثير	يؤثر في الآخرين ويلهب حماسهم للعمل بتفاني واخلاص	يدفع الآخرين للعمل من طريق الأوامر الرسمية
17	الشخصنة	بعيد عن الشخصنة يؤمن بالعمل بروح الفريق الواحد	يركز على الكفاءات الفردية

بيئة مملوءة بالأوامر الرسمية مستمدة من نظرتة إلى البيئة المحيطة كقاعدة لتنفيذها فقط	يخلق بيئة جاذبة ومناخاً صحياً للعاملين والمتعلمين من طريق افكاره ورؤيته في العمل	البيئة	18
---	--	--------	----

جدول رقم (1) أوجه المقارنة بين القيادة التربوية والإدارة التربوية (القائد/ المدير)

- خصائص القائد التربوي الفاعل

تعد المؤسسات التربوية من أهم المنظمات الاجتماعية تأثيراً في المجتمع من طريق ما طرحه من مخرجات ستكون مسؤولة عن إدارته في مراحل مستقبلية. لذا فإن هذه المؤسسات يجب أن تحظى بقيادة تقوم بفلسفة المجتمع والتربية الحديثة، ومواكبة التطور العلمي والمعرفي، والتكنولوجي قادرة على نقل ماتحملة من رؤى وأفكار إلى العاملين جميعها في المؤسسة المدرسية وجعلها مؤسسة تنموية اجتماعية قادرة على بذل المزيد من العطاء متفانية في العمل وفي أداء وظيفتها والانتقال بهذه المخرجات إلى بر الأمان. ويمكن تلخيص أهم الخصائص التي يجب توافرها في القائد التربوي الفاعل بما يأتي:

- 1- أن يتصف بالأمانة والاخلاص والصدق والشجاعة.
  - 2- المؤهل التربوي والعلمي الاكاديمي الذي يمكنه من قيادة المدرسة بشكل صحيح.
  - 3- الحرص على تطوير ذاته من طريق العلم وعدم الاعتماد على الخبرة والتدريب لمواكبة التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي المتسارع.
  - 4- أن يمتلك القدرة على التعاون مع الآخرين والقدرة على تحفيزهم لأداء العمل المنوط بهم.
  - 5- أن يمتلك الثقة بالآخرين والقدرة على التواصل مع أفراد المؤسسة جميعاً.
  - 6- أن تكون لديه القدرة على التأثير في الآخرين واعطاء الوقت الكافي للعمل.
  - 7- التأكيد على التنمية المستدامة.
  - 8- القدرة على صنع وتفيذ القرارات وامتلاك رؤية مستقبلية للنهوض بواقع المؤسسة التربوية.
  - 9- البعد عن الشخصية والعمل بروح الفريق الواحد.
  - 10- أن يكون قادراً على خلق بيئة جاذبة وداعمة للمعلمين والمتعلمين من طريق ما يطرحه من برامج تنموية تشعرهم بالانتماء للمؤسسة التربوية وضرورة الحفاظ عليها وتطويرها وتحسين مخرجاته.
  - 11- اتباع مبدأ التعزيز والثواب للعاملين مما يمنحهم الدعم النفسي اللازم للقيام بأعمالهم.
  - 12- أن يكون على علم ودراية بأسس القيادة الحقيقية، والقدرة على ضبط النفس في التعامل مع الآخرين.
- ويشير، (أحمد، 2002)، إلى أهمية النضج المهني، والقومي والايمان العميق بالوطن ومتطلباته واتجاهاته، والقدرة على الابتكار والتجديد، والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة في نجاح القائد التربوي والنهوض بواقع المؤسسة.<sup>536</sup>

#### المحور الثاني / البيئة المدرسية / المفهوم / المسوغات

يعد موضوع البيئة المدرسية من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين لكون المدرسة من أهم المؤسسات التي يعهد إليها المجتمع بمهمة رعاية ابنائه وتنشئتهم وتزويدهم بالمعارف والعلوم، واكسابهم مختلف المهارات والقيم والاتجاهات وانماط السلوك البناءة التي تسهم في بناء المجتمع، ورفعته بمجموعة من الطاقات المتجددة. مما يعني أنها من أكثر المؤسسات التي تترك أثراً عميقاً في تربية الأجيال واعدادهم، لذا فإن الاهتمام بالبيئة المدرسية يعد مطلباً ضرورياً للعطاء والتفاعل الايجابي بين القائمين على قيادتها والكوادر التدريسية من جهة وبينهم وبين المتعلمين من جهة أخرى. فالمتعلم يقضي وقتاً طويلاً داخل محيطها

<sup>536</sup> أحمد ، مصدر سابق.

مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بها لان الانسان وبحسب علماء النفس يجب بفطرته المكان الذي يمكث فيه طويلاً لاسيما إذا ما توافرت فيه وسائل الراحة والجذب الجيد مما يجعل اثاره تنعكس على شخصيته وادائه.ومن ثم ما يُطلب منه من واجبات ، فمتى ما زاد حبه وانتماؤه للمدرسة زاد تمكنه من الاستفادة مما تقدمه من برامج تعليمية ومعارف، وهذا ما سينعكس بشكل واضح على تحصيله. ويشير، (عمر، 2002)، إلى أهمية البيئة المدرسية بقوله: "مثلما تتحت السيول الصخور وتترك آثارها باقية أبد الدهر، متخذة صورة أنهار تنشر الخير والحياة في الصحراء الجرداء، فإن البيئة المدرسية بما لها من قوة تأثير تطبع بصماتها في شخوص طلابها

537"

وتعرف البيئة المدرسية بأنها: "المكان الذي يتلقى فيه المتعلمون مبادئ العملية التعليمية والتربوية، وينطلقون من طريقها إلى المجتمع للمشاركة في البناء والتطوير ودفع عجلة التقدم والازدهار للأفضل".<sup>538</sup> وتعرفها (الثلثي، 2010)، بأنها:

"الوسط الذي تدور فيه العملية التربوية بجوانبها كافة، وتحقق من طريقها الأهداف المنشودة من التربية في صناعة وإعداد الأجيال وتربية الاجسام والعقول والقيم، كما تعد عنواناً للمجتمع والقدوة الصالحة للبيئة المحلية".<sup>539</sup>

#### - مسوغات الاهتمام بالبيئة المدرسية

- 1- توفير بيئة تعليمية آمنة وإيجابية وجاذبة للتعلم.
- 2- تحقيق الاهداف التربوية المخطط لها على وفق استراتيجيات التعليم.
- 3- تحقيق التوازن المعرفي والنفسي للمتعلمين مما يسهم في زيادة تحصيلهم العلمي والمعرفي.
- 4- النهوض بالواقع التربوي والحرص على جودة مخرجاته
- 5- تنشئة جيل واع بالتطورات التكنولوجية والمعرفية وكيفية الاستفادة منها.
- 6- تأكيد أهمية تظافر الجهود بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع الاخرى لرفد العملية التربوية بتطلعات المجتمع وثقافته.
- 7- امتلاك البرامج التعليمية المتطورة التي تحفز المتعلمين على الإبداع والتطور.
- 8- تنمية الاتجاهات الايجابية وتعزيز الميول والقدرات بما يسهم في خلق جيل قادر على النهوض بمتطلبات المجتمع.
- 9- توظيف التقنيات الحديثة لخدمة العمل التربوي واكساب المتعلمين انماط التفكير، ومهارات التعلم الذاتي والبحث للحصول على المعرفة والتعامل معها واستعمالها بشكل ايجابي.

#### - دور القيادة التربوية الفاعلة في تدعيم البيئة المدرسية وتحسين مخرجاتها

تشكل المدرسة أداة حيوية وفاعلة في المجتمع والمدخل الرئيس للتمية الشاملة لأفراده، فهو يعتمد مخرجاتها في تطوره وبنائه، ومما لا شك فيه أن مفتاح ذلك كله هي القيادة التي تقوم على رأسه بما تحمله من أفكار ورؤى يمكن أن تشكل حداً فاصلاً بين نقله إلى مراحل ايجابية متقدمة أو العكس، ففي ظل ما يشهده العالم من متغيرات لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على إشباع رغبات واحتياجات العاملين والمتعلمين على حدٍ سواء.

مما يعني ضرورة وضع هذه المؤسسة بأيدٍ أمينة تمثل صمام الامان بالنسبة اليها ونقطة البدء في عملية اصلاح التعليم وتطويره بما يواكب حاجات المجتمع وتطلعاته من طريق ما تخلقه هذه القيادات من بيئة قادرة على استقطاب الكفايات لتعزيز

<sup>537</sup> عمر، عمرو، بعض متغيرات البيئة المدرسية وعلاقتها بإثراء الموهبة لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة البحث التربوي، ج2، مجلد1، العدد2.

<sup>538</sup> الثلثي، فتحية، مواصفات المبنى المدرسي الجيد، ورقة عمل قدمت في الملتقى الوطني الأول، ليبيا، 2012.

<sup>539</sup> الثلثي، أمل بنت محمد علي عبد الله، أثر المنظومة البيئية المدرسية، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1431هـ-2010.



قدرات المؤسسة التربوية والتركيز على مواطن القوة لدى العاملين لإحداث التغيير المطلوب، بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة في الاساليب والعمليات ومن ثم المخرجات.<sup>540</sup> ومن المؤكد أن ذلك لن يتحقق إلا من طريق ما تمارسه هذه القيادة من أساليب واستراتيجيات مؤثرة في العاملين داخل هذه المؤسسات لكونها حلقة الوصل بينهم وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية، ورسم الخطط اللازمة بعملها وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد أذ أنهم اللبنة الأساسية والمورد الأهم لها.

وهذا ما يؤكد، (فليه، عبد المجيد، 2005) بقولهما " إن العلاقات الانسانية الجيدة والفعالة تعني دائماً كفاية انتاجية مرتفعة من جانب العاملين والتي ترجع لزيادة احساسهم بالانتماء لهذه المؤسسة "<sup>541</sup>

وتؤكد العديد من الدراسات أهمية ما يحمله القائد التربوي من مواصفات شخصية، ومهنية، وفنية في إدارته لمؤسسته التعليمية وخلق البيئة الايجابية التي تطمح بزيادة كفاءة العاملين وتوحيد جهودهم، وتوفير الامكانيات المادية والمعرفية كافة، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة، والإيمان بمتطلبات العلم وتوظيف التقنية الحديثة، على زيادة فاعلية العملية الانتاجية لهذه المؤسسة والنهوض بها، وتشجيع الطلاب فيها على الانتاج وايقاد روح المنافسة المحمودة بينهم وابرار مهاراتهم العقلية والحركية. كما إن القيادة الفاعلة والكادر التربوي الفاعل يعدان من أهم العناصر، إذ يعول عليهما في شحذ الطاقة الابداعية للمتعلمين، والكشف عن المستويات المختلفة وتوجيهها للمسار الصحيح. مما يحقق أهداف العملية التربوية ويجعل مخرجاتها أكثر كفاءة وفاعلية.

#### - الاستنتاجات:

- 1- حاجة المدارس والمؤسسات التربوية إلى قادة مهنيين علمياً ومعرفياً لتطويرها وتنميتها.
- 2- إن القيادة التربوية الناجحة تستطيع توحيد جهود العاملين داخل المؤسسة لتحقيق الاهداف بكفاءة عالية.
- 3- إن التفاعل الايجابي الذي تخلقه القيادة التربوية داخل البيئة المدرسية ستعكس آثاره على مخرجاتها التعليمية.
- 4- ضرورة التفريق بين مفهومي القيادة والإدارة لكون مؤسساتنا لم تعد بحاجة إلى من يسير شؤونها بقدر حاجاتها إلى من ينهض بواقعها التعليمي.
- 5- إن القائد التربوي الفاعل يجب أن يمتلك مجموعة من الخصائص والمهارات التي تؤهله لقيادة المؤسسة للنمو التطور المنشود.
- 6- إن البيئة المدرسية الجاذبة هي البيئة القادرة على تحصيل أعلى درجات الكفاء للعاملين والمتعلمين على حد سواء.
- 7- إن الاعداد والتخطيط المبني على أسس علمية ومنهجية ومشاركة القرار يسهم في بناء مؤسسة تربوية قادرة على استثمار الجهود، والخروج بنتائج ايجابية تتعكس آثارها على المخرجات التعليمية التي تطرحها للمجتمع.

#### - التوصيات:

- 1- الاهتمام بالقيادات التربوية وإعدادها اعداداً علمياً ومهنياً على وفق مبادئ ومعايير محددة.
- 2- اشراك القيادات التربوية ببرامج توعوية تنموية لضمان المهنية المستدامة والاطلاع على كل ما هو جديد.
- 3- منح القيادة التربوية صلاحيات أكبر لممارسة دورها الفاعل في اعداد القرارات وتنفيذها.
- 4- الاهتمام باختيار القادة التربويين على وفق معايير مهنية ومعرفية وشخصية لضمان حرصها على تدعيم البيئة المدرسية وزيادة دافعية العاملين فيها من طريق التأثير المتبادل واستعمال وسائل الاتصال الايجابية.
- 5- توظيف التقنيات الحديثة في العمل التربوي لضمان اطلاع هذه القيادات على آخر المستجدات التي من شأنها توفير وتطوير بيئة جاذبة وداعمة.

<sup>540</sup> الصغير ، أحمد حسين، مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية في المدارس، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.

<sup>541</sup> فليه، فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2005.

## المصادر والمراجع

- ابن منظور، محمد بن مكرم الافريقي المصري. لسان العرب، ج/3، ط1، دار صادر بيروت، (د.ت).
- أبو ناصر، فتحي محمد. الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- أحمد، ابراهيم. الإدارة المدرسية في الالفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002.
- البدرى، طارق عبدالحميد. الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- حسان، محمد حسن، محمد عطوة مجاهد وآخرون. الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- حلباوي، علي أسعد. التربية المدرسية ومنهجية التدريس، ط1، دار الصفوي للطباعة والنشر، بيروت، 2010.
- زيان، محمود. فن القيادة المدرسية، تعريب وليد شحادة، ط2، شركة العبيكان للنشر والتوزيع، 2012.
- الشلبي، فتحية. مواصفات المبنى المدرسي الجيد، ورقة عمل قدمت في الملتقى الوطني الأول، ليبيا، 2012.
- الشلبي، أمل بنت محمد علي عبد الله. أثر المنظومة البيئية المدرسية، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 1431هـ - 2010.
- شمس الدين، عبدالأمير. التربية بين الوراثة والبيئة مدخل إلى فلسفة التربية، ط1، دار البلاغة للطباعة والنشر، بيروت، 2002.
- الصغير، أحمد حسين. مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية في المدارس، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- عمر، عمرو. بعض متغيرات البيئة المدرسية وعلاقتها بإثراء الموهبة لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة البحث التربوي، ج2، مجلد1، عدد2، (717-723).
- عياصرة، علي، وهشام حجازين. القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- فليح، فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2005.
- القبلي، عناية حسن. القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، ط1، شركة امان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
- لكحل، لخضر، كمال فرحاوي. أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية، وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني، الحراش، الجزائر، 2009.
- مرسي، محمد منير. الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- مقابلة، محمد قاسم. التدريب التربوي والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011.
- المغماسي، سعيد. القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد، 54، ج1، (99-128).
- Field, Richard H.g.(2002):Leadership Defined: Web Images Reveal the Differences between Leadership and Management, School of Business University of Alberta, Canada.